

FABIO NEGRINI

**EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS: UMA ANÁLISE
SOBRE O GRAU DE UTILIZAÇÃO NAS EQUIPES DE
DESENVOLVIMENTO DE TI EM UMA EMPRESA DE
CURITIBA**

Trabalho apresentado ao curso de
MBA em Gerenciamento de Projetos
do Centro de pesquisa e pós-
graduação em Administração da
Universidade Federal do Paraná,
como nota.

Orientador: Prof. Eduardo Máximo
Espínola

CURITIBA

2004

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, sem Ele este trabalho não se concluiria. À minha noiva Joice que me ajudou muito na conclusão deste trabalho, minha família que me apoiou nas noites perdidas e a todos os que colaboraram respondendo o questionário.

APRESENTAÇÃO

Cada vez mais a competitividade entre as organizações gera a necessidade de reengenharias e mudanças. Estas mudanças podem ter vários aspectos como administrativo, organizacional, comportamental, e outros. Este trabalho vem apresentar uma avaliação do grau de utilização de características de equipes autogerenciáveis dentro de uma empresa. O estudo limita-se à avaliação de equipes de desenvolvimento de TI, corpo de trabalho desta empresa devido ao seu ramo.

Neste estudo são avaliadas características de caráter não-técnico (estruturados a partir da metodologia de Wellins, 1994) em comparação com algumas empresas que adotaram o autogerenciamento como diferencial competitivo.

Ainda neste estudo é possível identificar alguns dados da literatura sobre o tema equipes autogerenciáveis. Esta revisão faz-se necessária para um melhor esclarecimento ao leitor sobre a análise e o resultado deste estudo.

ABSTRACT

Every time the competition between organizations is generating the necessity of re-engine and changes. Those changes can have a lot of aspects like administrative, organization, comportment an others. This work presents a validation of self-managing teams in an organization. The work has limited onto a validation of IT development teams, body-work of this organization.

In this work are validated then non-technical characteristics (structured since the Wellins methodology, 1994) comparing with some organizations that are using self-managing like competitive differential.

Unless is possible to identify some literature information about the self-managing theme. This review make necessary for a best understanding about the result analysis of this work.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1: O PROBLEMA.....	1
1.1 - Introdução ao capítulo	1
1.2 - Importância do Estudo	1
1.3 - Delimitação do Estudo	1
1.4 - Formulação da situação-problema.....	2
1.5 - Sub-questões de pesquisa.....	2
1.6 - Objetivos do estudo	2
1.7 - Organização do estudo	2
CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 - Introdução ao capítulo	4
2.2 - Equipes autogerenciáveis	4
CAPÍTULO 3: AS EMPRESAS	10
3.1 - Introdução ao capítulo	10
3.2 - Empresa 1: Cape Coral Hospital – Cape Coral, Flórida – USA	11
3.3 - Empresa 2: Development Dimensions International, Pensilvânia - EUA	15
3.4 - Empresa 3: K Shoes, Reino Unido	20
3.5 - Empresa 4: Miller Brewing, Ohio - EUA	23
3.6 - Empresa 5: Mine Safety Appliances, Pensilvânia - EUA	27
3.7 - Empresa 6: Pfizer Inc., Indiana - EUA	30
3.8 - Empresa 7: Sterling Winthrop, Austrália	33
3.9 - Empresa 8: UCAR, Sudeste do EUA	36
CAPÍTULO 4: METODOLOGIA	39
4.1 - Introdução ao capítulo	39
4.2 - Definição de variáveis e parâmetros	39
4.3 - Amostra.....	43
4.4 - Instrumentos de medida	43
4.5 - Procedimentos de coleta de dados	44
4.6 - Validade, representatividade e confiabilidade dos dados	44

CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	47
5.1 - Introdução ao capítulo	47
5.2 - Equipe multifuncional técnica.....	59
5.3 - Equipe multifuncional administrativa.....	61
5.4 - Liderança definida pela equipe	63
5.5 - Liderança externa facilitadora.....	65
5.6 - Identificar necessidades de treinamento.....	67
5.7 - Planejamento interno	69
5.8 - Auto-avaliação de desempenho.....	71
5.9 - Participação na escolha de novos membros	73
5.10 - Autodefinição de tarefas	75
5.11 - Descentralização de responsabilidade	77
CAPÍTULO 6: ANÁLISE DOS DADOS	79
6.1 - Introdução ao capítulo	79
6.2 - Equipe multifuncional técnica.....	80
6.3 - Equipe multifuncional administrativa.....	80
6.4 - Liderança definida pela equipe	81
6.5 - Liderança externa facilitadora.....	81
6.6 - Identificar necessidades de treinamento.....	82
6.7 - Planejamento interno	82
6.8 - Auto-avaliação de desempenho.....	82
6.9 - Participação na escolha de novos membros	83
6.10 - Autodefinição de tarefas	83
6.11 - Descentralização de responsabilidades.....	84
CAPÍTULO 7 : CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	85
7.1 - Conclusões	85
7.2 - Recomendações	87
ANEXOS	88
Questionário.....	88
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89

CAPÍTULO 1: O PROBLEMA

1.1 - Introdução ao capítulo

Este capítulo tem por objetivo definir a problematização de pesquisa do presente estudo. A seção seguinte discorre sobre o contexto e importância deste. A terceira seção aborda o foco do problema e as delimitações. A quarta seção descreve a situação problema. A quinta seção apresenta o objetivo e contribuições esperadas do estudo. A sexta seção prepara o leitor para os capítulos subseqüentes.

1.2 - Importância do Estudo

Foi-se a época em que se tratavam empregados como meros recursos e que tinham somente uma função produtiva dentro da empresa. Atualmente novas técnicas de administração de recursos humanos visando a maior auto-estima e maior participação do funcionário nas decisões da empresa estão se tornando essenciais dentro das empresas que buscam um diferencial competitivo.

Com a crescente exigência do mercado de melhores posturas, faz-se necessário uma avaliação das equipes de desenvolvimento de TI (coração das empresas de TI). O estudo vem propor uma avaliação das equipes de desenvolvimento de uma empresa através de um *benchmarking* sob um ponto de vista: equipes autogerenciáveis.

1.3 - Delimitação do Estudo

Como foco do estudo foram avaliadas equipes de uma empresa de TI localizada em Curitiba-PR com vinte anos de atividade no ramo de desenvolvimento de software. A escolha desta empresa se deve à conveniência de acesso. Este estudo foi direcionado a uma avaliação por parte das equipes baseando-se em comparações de características de empresas que adotaram o

autogerenciamento como diferencial competitivo. Outra delimitação deste estudo se dá ao fato de que somente equipes de desenvolvimento de TI foram analisadas, esta delimitação foi gerada por alguns motivos os quais pode-se citar:

- Nelas encontra-se maior dinamismo.
- Nestas equipes encontram-se as principais atividades da empresa.
- Estão diretamente ligadas a projetos.

Outra limitação que deve ser mencionada é que a pesquisa só envolverá aspectos comportamentais e de relacionamento intra-equipes e intequipes.

1.4 - Formulação da situação-problema

Tendo em vista os aspectos apresentados para estudo, as tendências de mercado, as relações humanas entre equipes de TI, produtividade, qualidade pode-se expressar a situação problema da seguinte forma:

“Qual o grau de utilização de autogerenciamento em equipes de desenvolvimento de TI na empresa?”.

1.5 - Sub-questões de pesquisa

Ainda neste aspecto, o estudo quer revelar uma sub-questão de pesquisa:

“O grau de utilização de autogerenciamento na empresa é satisfatório?”.

1.6 - Objetivos do estudo

O objetivo do estudo é avaliar o grau de utilização de autogerenciamento nas equipes de desenvolvimento de TI da empresa em comparação com equipes de empresas que adotaram o autogerenciamento como diferencial competitivo. Com esta comparação, ter-se-á então, um real posicionamento da empresa sobre tal aspecto.

1.7 - Organização do estudo

Para o presente estudo, no segundo capítulo há uma revisão literária sobre equipes autogerenciáveis. No terceiro capítulo há uma apresentação das empresas usadas para *benchmark*. No quarto capítulo é feita a apresentação dos métodos de pesquisa. No quinto capítulo são apresentados os resultados. No sexto capítulo é feita a análise dos dados. Por fim, no sétimo capítulo têm-se conclusões e recomendações.

CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

2.1 - Introdução ao capítulo

Neste capítulo estão inseridas informações de diversas literaturas para familiarizar o leitor com algumas teorias de autogerenciamento. Importante, portanto para a compreensão dos demais capítulos.

2.2 - Equipes autogerenciáveis

Tem-se como definição de uma *equipe autogerenciável* um grupo de colaboradores responsáveis por “todo” o processo ou segmento de trabalho, oferecendo produto ou serviço ao cliente interno e externo (Katzenbach e Smith, 1994).

Entre as *razões* que se encontram para a sua formação, tem-se o maior desempenho em qualidade, produtividade e flexibilidade, redução dos custos operacionais, maior nível de comprometimento dos trabalhadores, motivação dos colaboradores, e uma maior gama de capacitações conforme o amadurecimento e integração da equipe. Seu *tamanho* deve variar entre seis a doze pessoas para que o fluxo de informação e atividades seja ótimo (Wellins , Richard, et all., 1994).

O objetivo de uma equipe é a melhora dos índices de produtividade, custo, flexibilidade, tempo, inovação e qualidade (Wellins, 1994). Entre os objetivos, têm-se ainda a redução e simplificação das categorias funcionais, aumento da habilidade para atrair e reter as melhores pessoas e uma maior gama de capacitações conforme o amadurecimento e integração da equipe. Além destes objetivos tem-se a *razão primordial da equipe que é a maior satisfação do cliente*, gerando maiores serviços ou vendas e alcançando os outros objetivos supracitados (Guia GM,1998).

Dentro da **classificação de equipes** compilaram-se diversos autores como Katzenbach & Smith (1994), Zarifian (apud Marx, 1998), Clark & Fujimoto (apud Takahashi, 1997) e Wellins (1994), como pode ser observado no quadro-resumo.

Contudo, o método adotado neste artigo foi o de Katzenbach & Smith (1994), por fatores que fogem ao escopo deste trabalho.

Para Katzenbach & Smith (1994), geralmente, a escolha do conceito de um grupo de trabalho ou de uma equipe de trabalho não é reconhecida ou tão pouco feita de modo consciente. Neste caso, a distinção básica gira em torno da performance. A escolha pelo grupo ou pela equipe depende, em grande parte, de que as realizações individuais possam alcançar as aspirações de performance sendo, assim, caracterizada a equipe. Dentro dos tipos de equipe encontra-se a seguinte subdivisão:

- *Grupo de trabalho* – este se apóia fundamentalmente nas contribuições individuais de seus membros para que seja alcançada a performance do grupo. Os integrantes não se preocupam com o todo e sim apenas com seus próprios papéis e responsabilidades.
- *Pseudo-equipe* - trata-se de um grupo para o qual poderia haver uma significativa necessidade ou oportunidade de performance incremental, mas ele não está voltado para performance coletiva e nem está procurando alcançá-la. Se autodenomina equipe, mas quase sempre, contribui menos à performance da empresa do que os grupos de trabalho o fazem.
- *Equipe potencial* - há significativa necessidade de performance incremental, e está realmente procurando melhorar seu impacto de performance, ainda não possuindo senso de responsabilidade coletiva.
- *Equipe real* – é a equipe propriamente dita, com níveis significativos de performance e com senso de responsabilidade coletiva, compartilhando informações, fracassos e sucessos.
- *Equipe de alta performance* - apresenta níveis de performance que estão significativamente acima daqueles de todas as demais equipes em situação semelhante, e que excedem todas as expectativas em função de seus participantes.

Dentre os muitos conceitos que permeiam as **bases para o bom funcionamento das equipes** e seus sistemas de suporte encontram-se alguns conceitos adotados neste trabalho. Esses conceitos serão agrupados em quatro

grupos, utilizando-se como base o Modelo de Congruência de Nadler e Gerstein (1994), explicado futuramente.

- *Estruturas Formais*: encontram-se características como redefinição de papéis (papéis intrínsecos ao cargo), estrutura de remuneração, treinamento, comunicação formal (estruturada), liderança formal (poder instituído a tal cargo) e tecnologia (imprescindível no ambiente globalizado e competitivo atual).
- *Estruturas Informais*: têm-se itens como compromisso, envolvimento e confiança (adquiridos pelos membros), comunicação informal (não estruturada), propósito (consciência da equipe), liderança informal (gerada pelas próprias características pessoais do líder), coordenação e conflitos (habilidade de resolução de conflitos).
- *Pessoal*: refere-se a fatores ligados às pessoas, tais como sindicatos (em relação à negociação e contratação) e dimensões críticas de um membro de equipe (características essenciais deste).
- *Processos de Trabalho*: refere-se ao trabalho das equipes propriamente dito e às variáveis que o condicionam. São classificados em indicadores (índices que medem o desempenho das equipes) e procedimentos (são os processos que devem ser executados no trabalho em times).

Ilustrando as **capacitações das equipes** encontra-se a “curva de performance da equipe” de Wellins (1994), no gráfico 2.2.1, que mostra o fato de que a qualidade da performance de um pequeno grupo de pessoas depende da abordagem básica escolhida pelo grupo, bem como da eficácia com que tal abordagem é implementada pelo mesmo. As pessoas se comprometem a assumir os riscos do conflito, dos produtos de trabalho conjunto e da ação coletiva necessária para a construção de propósito, conjunto de metas, abordagem e responsabilidade mútua, comum a todos os participantes. O conceito que aqui será usado é o de **capacitação de gestão (e não-técnica)** como interdependente do conceito de *empowerment*, dado que *empowerment* é a delegação de poder, autoridade e responsabilidade. Quando um indivíduo delega responsabilidades já se pressupõe que este tenha um certo nível de capacitação (aqui entendida como capacidade de gestão) para que o resultado seja maximizado. Assim, o nível de

capacitação de uma equipe está diretamente ligado ao seu nível de *empowerment*.

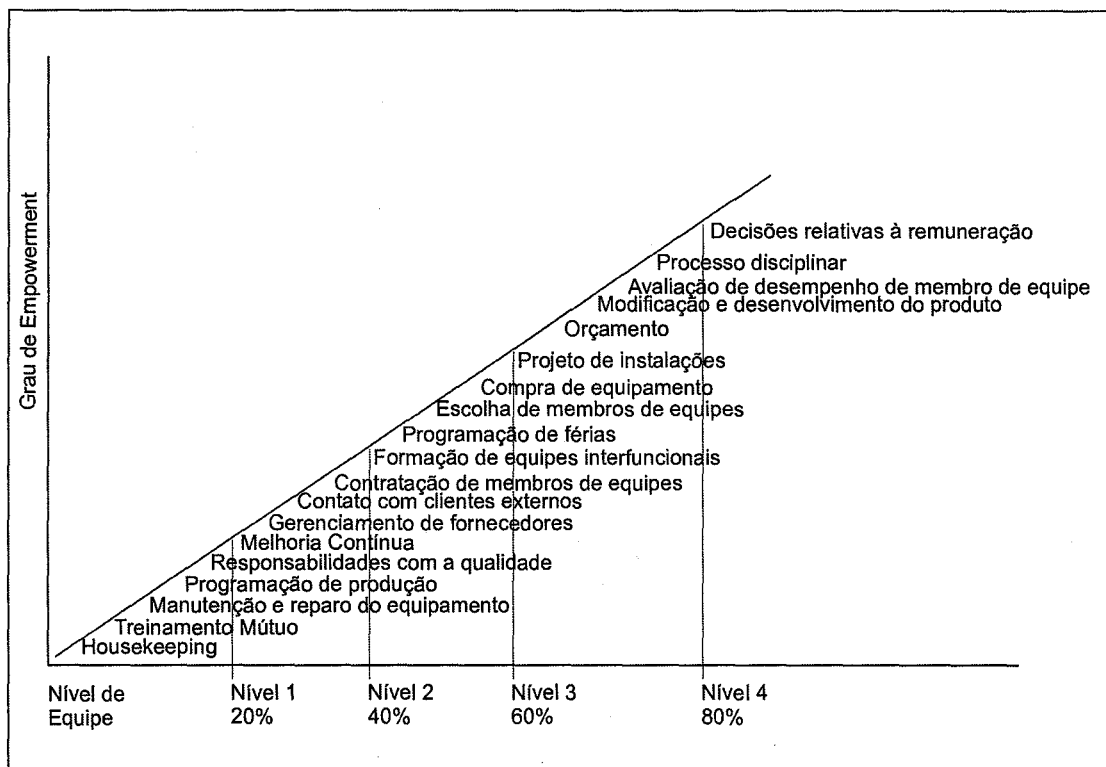


Gráfico 2.2.1 – Escala de empowerment da equipe

Fonte: Wellins et al, 1994

Para que um negócio prospere, é preciso que vários segmentos se unam a fim de formar uma empresa coesa e centrada. A gerência, os empregados e o produto ou serviço, todos desempenham papéis importantes. A delegação de poder oferece a oportunidade para que a gerência coloque muitas decisões e responsabilidades nas mãos dos funcionários. Estes, por sua vez, podem proporcionar serviços aperfeiçoados e oferecer soluções aos problemas dos clientes que podem custar à empresa, se não forem resolvidos, a venda ou o cliente.(Long, 1997)

Entre todos os efeitos do empowerment, a produtividade é o mais fácil de ser medido. Computadores, caixas de refrigerante ou pedidos recebidos podem ser contados. Quando a produtividade aumenta, empregados autorizados a tomar

decisões que afetem o próprio trabalho e a empresa começam a ter uma visão mais ampla de como o que fazem influencia o sucesso da empresa. As pessoas ficam mais satisfeitas e entusiasmadas quando têm a liberdade de usar suas aptidões. A delegação de poder introduz uma sensação individual de orgulho e realização que transborda e beneficia a todos. Supervisores a quem se delegou poder envolvem ativamente seus funcionários nos processos de planejamento e tomada de decisões. Eles infundem confiança mútua e desenvolvem metas de colaboração, estabelecem objetivos viáveis e reconhecem realizações. Os resultados estão em uma força de trabalho mais produtiva que enfrenta desafios e busca soluções inovadoras. (Long, 1997)

Quando os empregados assumem maior controle sobre seu ambiente de trabalho e começam a auto-orientar seus esforços, há um aumento natural da autoconfiança que, por sua vez, leva a uma maior auto-estima. O desenvolvimento desse controle individual cria uma sensação de propriedade e iniciativa à medida que a criatividade é estimulada e a inovação é reconhecida. (Long, 1997)

Desenvolver e conservar a auto-estima dos empregados é um fator crucial na delegação de poder. A auto-estima poderia ser simplesmente definida como “ter uma boa opinião sobre si mesmo”. Pessoas com auto-estima elevada são confiantes quanto às suas habilidades e estimuladas a explorar novas oportunidades. (Long, 1997)

Ao promover a auto-estima nos funcionários, devem-se preservar seus sentimentos de amor-próprio, reconhecer suas idéias e sugestões e mostrar confiança em suas habilidades. Eles devem ser tratados como membros inteligentes e valiosos da empresa. (Long, 1997)

A descentralização de responsabilidades é um fator benéfico dentro das equipes segundo Cury (1991), ele cita algumas vantagens:

- *A tomada de decisões, ocorrendo no próprio cenário das operações, pode apresentar a dupla vantagem da rapidez e do menor risco, pela posse imediata das informações e do domínio total dos fatos pertinentes;*
- *A administração estratégica se liberta das incômodas operações cotidianas, dos níveis operacionais. Não obstante, através de um processo sistemático de dispersão e de integração das decisões (...), deve receber permanentemente, informações sobre resultados. Em conseqüência, a cúpula pode dedicar-se às decisões políticas, finalísticas, ao planejamento estratégico, aos aspectos institucionais, manipulando a empresa como um sistema aberto, em constante interação com o ambiente exterior (clientes, sindicatos, governo, fornecedores, tecnologia, etc.). Deixa, destarte, a alta administração de atender às pressões de uma grande quantidade de problemas instrumentais, operacionais, que devem, com mais propriedade, ser decididos pelos níveis subordinados, mas que lhe são submetidos por obrigação, receio, acomodação, insegurança ou ignorância;*
- *O clima da empresa descentralizada é um fator estimulante, motivando os gerentes nos níveis operacionais, inclusive já agora pela posse de informações eficientes, gerando um certo grau de confiança nos procedimentos a serem adotados. A propósito, nada frustra mais um jovem executivo do que se ver privado da participação no processo de tomada de decisões, máxime quando deve responder pela sua execução. (Cury, 1991)*

CAPÍTULO 3: AS EMPRESAS

3.1 - Introdução ao capítulo

Os tópicos a seguir são tabelas com informações de empresas que adotaram com sucesso equipes autogerenciáveis. São apresentadas oito empresas em fase inicial de utilização de equipes autogerenciáveis.

Wellins (1994) em seu livro citou outras doze empresas, estas não foram utilizadas como base para *benchmark*, pois Wellins ressalta que estas já estão em um nível mais avançado de gestão corporativa, caso não compatível com a realidade da empresa que se apresenta em níveis iniciais de autogerenciamento.

O fato de as empresas estarem envolvidas nos mais diversos ramos não invalida o estudo o estudo, pois a pesquisa limita-se a avaliação dos comportamentos inter-equipes e intra-equipes, sem nenhuma alusão a características que se tornem específicas ao ramo da empresa.

3.2 - Empresa 1: Cape Coral Hospital – Cape Coral, Flórida – USA

<i>Setor</i>	Assistência médica
<i>Sindicato</i>	Nenhum
<i>Tipo de implementação de equipe</i>	Pré-projeto de equipes em torno da assistência ao paciente e de unidades de negócios
<i>Início das primeiras equipes</i>	1992
<i>Colaboradores</i>	1300
<i>Porcentagem em equipes</i>	10%
<i>Tamanho da equipe</i>	15
<i>Responsabilidades da equipe</i>	Tendo o sistema sido totalmente implementado, as equipes irão receber treinamento multifuncional, de modo que os principais colaboradores da enfermaria possam aprender a administrar os serviços de atendimento hospitalar, normalmente controlados por uma multidão de especialistas – por exemplo, os enfermeiros registrados com o tempo estarão recolhendo amostras de sangue e ministrando sessões de tratamento intravenoso, respiratório e fisioterapêutico. As equipes também deverão trabalhar em projetos de melhoria contínua, monitorar orçamentos e estabelecer cronogramas.
<i>Responsabilidades da equipe no âmbito da organização</i>	As equipes de implementação focalizam-se no atendimento hospitalar e nas unidades de negócios. As equipes atuais não possuem outros encargos no âmbito da organização além da implementação da equipe. As responsabilidades futuras ainda não foram determinadas.
<i>Capacidade de</i>	As equipes de implementação fazem rodízio mensal

<i>liderança e direção da equipe</i>	da liderança. Os líderes são responsáveis principalmente por organizar as agendas e informar a equipe de coordenação, Tendo sido concluída a implementação, as equipes de atendimento hospitalar resultantes serão totalmente autogeridas e farão seu próprio rodízio de líderes. Dentre as responsabilidades dos líderes, incluem-se manutenção de registros, comunicação com outras equipes e incentivo a reuniões de equipe.
<i>Equipes externas de liderança</i>	Uma equipe de coordenação, composta pelo vice-presidente e outros executivos, trabalhou com as equipes de implementação para estabelecer fronteiras para as equipes e tinha autoridade máxima sobre sistemas e processos reprojatados.
<i>Remuneração da equipe</i>	Nenhuma alteração foi feita no sistema de remuneração; os membros das equipes não são remunerados por sua participação.
<i>Primeiro ano de treinamento dos membros da equipe</i>	Todos os membros de equipe são treinados nas habilidades de reunião da equipe, técnicas da qualidade e de resolução de problemas, habilidades de tomada de decisão, e habilidades de facilitação e treinamento. Todos os membros de equipe e a maioria dos colaboradores receberam vinte e cinco horas de treinamento para mudança de cultura, a fim de se familiarizarem com os ambientes de trabalho energizados.
<i>Treinamentos dos membros da equipe</i>	Não aplicável no momento
<i>Primeiro ano de treinamento da liderança</i>	O mesmo que o primeiro ano de treinamento dos membros da equipe
<i>Treinamentos</i>	Não aplicável no momento

<i>subseqüentes aplicados à liderança</i>	
<i>Como os membros da equipe são selecionados</i>	Os membros da equipe de projeto foram selecionados pelos gerentes a partir de voluntários. Estando concluída a implementação, os membros da equipe irão entrevistar e selecionar novos membros.
<i>Como o desempenho da equipe é avaliado</i>	As equipes de atendimento hospitalar serão avaliadas de acordo com sua capacidade de satisfazer os padrões de atendimento hospitalar e de atingir suas metas de melhoria contínua. Os sistemas específicos ainda não foram postos em prática.
<i>Impacto da equipe na organização</i>	Ainda é cedo demais para dizer. Dentre os resultados previstos estão à queda nos custos operacionais e mais tempo dedicado aos pacientes, no lugar de tarefas administrativas.
<i>Lições fundamentais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O treinamento para mudança de cultura é uma etapa indispensável no preparo para uma reorganização de maior porte • A convenção que rege uma equipe deve ser realista e clara. Os membros da equipe devem analisar suas convenções periodicamente, para certificarem-se de que estão voltadas na direção certa. • Devem ser estabelecidas fronteiras claras entre os grupos de coordenação e implementação, num esforço reestrutural. As fronteiras indistintas causaram ressentimentos, quando a equipe de coordenação vetou o esforço das equipes de implementação de reprojeter processos que estavam "além dos limites". Às vezes, ambas as equipes possuíam noções diferentes a respeito de suas fronteiras – destruindo a confiança e a

	cooperação que ambas precisavam para serem eficientes.
--	--

Tabela 3.2.1 – Dados a empresa Cape Coral Hospital.

Fonte: Wellins, 1994

3.3 - Empresa 2: Development Dimensions International, Pensilvânia - EUA

<i>Setor</i>	Impressão, depósito e distribuição para empresa multinacional de recursos humanos.
<i>Sindicato</i>	Nenhum
<i>Tipo de implementação de equipe</i>	Equipes de trabalho autogerenciáveis criadas a partir de grupos de trabalho naturais; equipes interfuncionais de melhoria do processo.
<i>Início das primeiras equipes</i>	1990
<i>Colaboradores</i>	70
<i>Porcentagem em equipes</i>	100 %
<i>Tamanho da equipe</i>	2 a 15
<i>Responsabilidades da equipe</i>	Identificar e satisfazer os requisitos do cliente; planejar e distribuir o trabalho; estabelecer metas de melhoria e medir os resultados; ajudar a selecionar novos membros de equipe; selecionar fornecedores; recomendar novos equipamentos; dividir a contabilidade de orçamento fiscal; participar de avaliações do desempenho da equipe; identificar as necessidades de treinamento dos membros da equipe e coordenar treinamento; gerenciar a manutenção e a segurança do estabelecimento; e lidar com tarefas administrativas, tais como pesquisa de assistência técnica, e programação de férias e horas extras.
<i>Responsabilidades da equipe no âmbito da organização</i>	Participar de equipes interfuncionais para desenvolvimento do produto, equipes de melhoria da qualidade e equipes de melhoria do processo (solicitações do cliente, gerenciamento de projetos, desenvolvimento de Sistemas de Informações Gerenciais).

<i>Capacidade de liderança e direção da equipe</i>	Na maioria dos grupos de trabalho, os antigos supervisores tornaram-se líderes permanentes de equipe; em grupos de trabalho que não possuíam supervisores, o líder da unidade e os líderes de grupo selecionavam os líderes de equipe. Na medida em que alguns dos líderes de equipe originais mudavam-se para outras posições dentro da DDI, os membros da equipe é que escolhiam os novos líderes. Em todas as oito equipes, os líderes dividem responsabilidades e atividades; em outras palavras, eles são líderes de equipe “atuantes”. Eles promovem reuniões de equipe, ajudam a coordenar o treinamento, orientam os membros da equipe, e dividem a responsabilidade de comunicação com outras equipes e grupos de apoio.
<i>Equipes externas de liderança</i>	Os líderes de grupo – antigos gerentes que agora se responsabilizam por quatro equipes cada um – são recursos fundamentais para suas equipes. Eles ajudam as equipes a desenvolverem e monitorarem os orçamentos, definem metas de desempenho e produção, fazem avaliações de desempenho, orientam membros e líderes de equipe, acompanham o treinamento, coordenam atividades entre equipes e lideram o processo de seleção de novos membros para a equipe. Os líderes de grupo se reportam ao líder da unidade.
<i>Remuneração da equipe</i>	Embora não seja utilizada nenhuma remuneração baseada em equipes, o seu desempenho tem um grande peso na determinação de aumentos salariais individuais.
<i>Primeiro ano de treinamento dos membros da equipe</i>	Cerca de 200 horas de treinamento em habilidades de interação e de resolução de problemas, desenvolvimento e monitoração de metas de desempenho, habilidades de atendimento ao cliente e treinamento técnico multifuncional.
<i>Treinamentos dos</i>	Cerca de 100 horas de treinamento em como

<i>membros da equipe</i>	desempenhar as habilidades de equipe, como dar e receber <i>feedback</i> , técnicas orçamentárias básicas, <i>just-in-time</i> , seleção de novos membros de equipe e conhecimentos administrativos. Os membros também recebem treinamento técnico avançado e treinamento multifuncional prático.
<i>Primeiro ano de treinamento da liderança</i>	Cerca de 225 horas de treinamento nas mesmas habilidades que os membros de equipe, além de treinamento na condução de reuniões e orientações.
<i>Treinamentos subseqüentes aplicados à liderança</i>	Cerca de 100 horas de treinamento nas mesmas habilidades que os membros de equipe, além das habilidades de orientação, seleção de novos membros para a equipe, gerenciamento e avaliação do desempenho, gestão da qualidade total, comunicação, encorajamento de iniciativas e reprojatos do local de trabalho.
<i>Como os membros da equipe são selecionados</i>	Inicialmente, as equipes foram criadas a partir de grupos de trabalho já existentes. Hoje todos os novos membros de equipe são selecionados através de um sistema especial que focaliza o comportamento e a motivação da equipe. Associados de todos os níveis participam do processo de entrevista; ajudam a desenvolver, administrar e avaliar testes específicos e simulados práticos; e participam de sessões de integração de dados para determinar os candidatos melhor qualificados.
<i>Como o desempenho da equipe é avaliado</i>	Guiadas por líderes de grupo, as equipes desenvolveram áreas-chave de resultado (ACR), ligadas aos fatores gerais de sucesso da empresa. As ACR estão subdivididas de acordo com os objetivos (<i>o que deve ser realizado</i>) e as dimensões (como os objetivos devem ser realizados). As equipes são responsáveis pelo desenvolvimento de métodos de automedição e pelo monitoramento de seu progresso, que é analisado duas

	vezes por ano com os líderes de grupo. Os líderes de grupo também se reúnem com todos os membros da equipe, para assessorar o desempenho individual. Cada objetivo e dimensão são medidos em uma escala de cinco pontos
<i>Impacto da equipe na organização</i>	As equipes executaram melhorias significativas durante os últimos quatro anos. A precisão obteve uma melhoria radical, conforme evidenciado por uma redução de 43% nos erros apontados pelos clientes. A produtividade também se elevou. Com um aumento de apenas 12% nos custos de mão-de-obra, os colaboradores estão tendo que lidar com 86% a mais de trabalho. Os lucros obtidos por funcionário atingem a extraordinária marca dos 64,5%. E o espaço de estoque, exigido para produtos fora de circulação, diminuiu em 20%, permitindo que a empresa armazenasse novos produtos, sem precisar aumentar o espaço existente. Além disso, os membros de equipe demonstram maior satisfação com o emprego, maior colaboração, mais orgulho e um maior senso de propriedade no trabalho, e mais auto-estima. Eles atribuem ao treinamento multifuncional - e à diversidade de tarefas resultantes - o fato de seu trabalho ter se tornado mais interessante e agradável.
<i>Lições fundamentais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O treinamento técnico multifuncional pode ter um valor inestimável, mas isso não significa que todo o membro de equipe precisa saber fazer todos os trabalhos. O ponto importante é que a <i>equipe</i> pode lidar com qualquer trabalho. • Ao fazer a transição para equipes, é de suma importância focalizar-se não apenas os membros de equipe, mas também os líderes de equipe; do contrário, as necessidades dos líderes se perdem na

	<p>multidão.</p> <ul style="list-style-type: none">• A comunicação clara e freqüente é pré-requisito para interações eficazes de equipe – especialmente quando um trabalho de mudança está envolvido. Os membros da equipe precisam estar atualizados para trabalharem juntos de maneira eficaz.
--	--

Tabela 3.3.1 – Dados a empresa Development Dimensions International.

Fonte: Wellins, 1994

3.4 - Empresa 3: K Shoes, Reino Unido

<i>Setor</i>		Fabricação e Venda de Calçados
<i>Sindicato</i>		Footwear, Knitwear and Allied Trades
<i>Tipo De Implementação De Equipe</i>		Reprojeto de Equipes autogerenciáveis e equipes de melhoria do processo interfuncional.
<i>Início Das Primeiras Equipes</i>		1990
<i>Colaboradores</i>		1.100 na fabricação (3.000 no total)
<i>Porcentagem Em Equipes</i>		Aproximadamente 40%
<i>Tamanho Da Equipe</i>		5 a 8
<i>Responsabilidades Da Equipe</i>		Gerenciar recursos da equipe com base na demanda de mercado por estilos de sapatos, executar a garantia de qualidade, entender as questões administrativas e de mercado e seu impacto na demanda, lidar com orçamentos de materiais e equipamentos, controlar os lucros e perdas da equipe, identificar as necessidades de treinamento da equipe, realizar treinamentos multifuncionais e resolução de problemas durante os períodos não-produtivos.
<i>Responsabilidades Da Equipe No Âmbito Da Organização</i>		Vários grupos multifuncionais são formados para analisar sistemas de trabalho e recursos humanos e fazer recomendações à gerência, mas não há qualquer mecanismo formal para introdução das equipes na tomada de decisões no âmbito da organização.
<i>Capacidade De Liderança E Direção Da Equipe</i>		Não há líderes formais da equipe. Os membros da equipe se reúnem diariamente; uma vez por semana, reúnem-se com facilitadores da equipe para discutir questões da

	qualidade e desempenho, e concordar em consenso com as mudanças necessárias. As equipes podem se desfazer voluntariamente, devido a problemas de desempenho ou problemas interpessoais.
<i>Equipes Externas De Liderança</i>	Geralmente, existem dois níveis de gerência acima das equipes, em cada pequena empresa (de 100 a 300 colaboradores): dois ou mais facilitadores de equipe (antigos supervisores) que gerenciam e orientam dez ou mais equipes, e um gerente de fábrica que se reporta ao chefe de fábrica da empresa.
<i>Remuneração Da Equipe</i>	Os membros de equipe são assalariados e o pagamento é o mais nivelado possível. Evitam-se bonificações e outros incentivos para a equipe.
<i>Primeiro Ano De Treinamento Dos Membros Da Equipe</i>	Quarenta horas na sala de aula e 140 horas no trabalho: habilidades em reunião de equipe, e na resolução de problemas, de interação de equipe, conhecimentos gerais de negócios, bem como conhecimentos do mercado, projeto local de trabalho e treinamento multifuncional na maioria das oito habilidades de trabalho.
<i>Treinamentos Subseqüentes Dos Membros da Equipe</i>	Conhecimentos gerais dos negócios, desenvolvimento de parceria com o fornecedor, comércio varejista e visitas dos clientes, entrevistas, atividades, de construção da equipe.
<i>Primeiro Ano De Treinamento De Liderança</i>	Cerca de 80 horas: habilidades em reunião de equipe e na resolução de problemas, de interação de equipe, conhecimentos gerais dos negócios, bem como conhecimentos do mercado, projeto do local de trabalho.
<i>Treinamentos Subseqüentes Aplicados À Liderança</i>	Entrevistas, desenvolvimento e facilitação da equipe, desenvolvimento de parceria com o fornecedor, análise computadorizada do trabalho e treinamento supervisionado.

<i>Como Os Membros Da Equipe São Selecionados</i>	A maioria das equipes foi criada a partir de grupos de trabalho já existentes em antigas áreas operacionais. Algumas equipes são formadas com a utilização de perfis pessoais e profissionais computadorizados para garantir a compatibilidade.
<i>Como O Desempenho Da Equipe é Avaliado</i>	As equipes se reúnem freqüentemente com os líderes para discutir o desempenho, mas as avaliações individuais e da equipe são relativamente não-estruturadas. As equipes devem controlar os custos e são avaliadas por “perdas e ganhos”. Também devem se ajustar às demandas do consumidor, em fase de mudança.
<i>Impacto Da Equipe Na Organização</i>	Onde as equipes foram bem implementadas, o cumprimento dos prazos de entrega aumentou de 80 a 97% e a produção por funcionário aumentou 19%. Os custos de mão-de-obra sofreram uma queda de apenas 3%, devido aos investimentos no novo treinamento. A qualidade, medida pelos índices refugos, aumentou drasticamente – de 5.000 para 250 partes por milhão.
<i>Lições Fundamentais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • É essencial prever e se preparar para os efeitos que o novo sistema de equipes pode ter sobre os antigos supervisores. • A gerência deve estar preparada para acompanhar o ritmo das mudanças e para exercer novos papéis.

Tabela 3.4.1 – Dados a empresa K Shoes.

Fonte: Wellins, 1994

3.5 - Empresa 4: Miller Brewing, Ohio - EUA

<i>Setor</i>	Cervejaria
<i>Sindicato</i>	United Auto Workers
<i>Tipo de Implementação de Equipe</i>	Reprojeto de equipes autogerenciáveis, com base nos processos completos de fermentação; equipes com treinamento interfuncional.
<i>Início Das Primeiras Equipes</i>	1991
<i>Colaboradores</i>	410
<i>Porcentagem Das Equipes</i>	100%
<i>Tamanho Da Equipe</i>	6 a 19
<i>Responsabilidades Da Equipe</i>	Planejar atribuições de serviços e férias; fazer admissões; conduzir a assessoria ao desempenho dos pares e lidar com problemas de desempenho; garantir a segurança; fazer manutenção dos equipamentos; coordenar, juntamente com outras equipes e grupos de revisão da política da empresa.
<i>Responsabilidades Da Equipe No Âmbito Da Organização</i>	Um procedimento inovador de resolução de disputas – uma junta examinadora da política da empresa – substituiu o tradicional procedimento de queixa. Os representantes da equipe reúnem-se a cada duas semanas para discutir questões relativas à sua sede, utilizando os princípios da tomada de decisão em consenso para resolver impasses.
<i>Capacidade De Liderança E Direção Da Equipe</i>	Os membros das equipes fazem rodízio da coordenação de várias áreas (administração, pessoal, segurança, qualidade, produtividade, manutenção), de acordo com planejamentos definidos por equipes individuais, utilizando um sistema <i>STAR</i> . Os representantes, que ficam nas

		pontas das estrelas, fazem interface com representantes de outros turnos e grupos de revisão política da empresa.
<i>Equipes Externas De Liderança</i>		Os gerentes de equipe (antigos supervisores e gerentes de linha) fornecem orientação e atuam como coordenadores de recursos de treinamento, para equipes de até três turnos.
<i>Remuneração Da Equipe</i>		Os membros recebem pagamento por hora, com aumentos anuais. Há dois níveis de pagamento dentro das equipes (produção e manutenção). Um sistema de pagamento baseado em habilidades ou conhecimentos, bem como bonificações para as equipes e participação nos lucros estão sendo estudados.
<i>Primeiro Ano De Treinamento Dos Membros Da Equipe</i>		Conceitos de equipe (visão filosófica geral, projeto organizacional, visão e missão, satisfação do cliente, papéis e diretrizes); métodos de fabricação classe mundial (incluindo gestão da qualidade total, <i>just-in-time</i> e envolvimento total do funcionário); princípios de segurança; colaboradores / gerência (papéis, relações, expectativas); dinâmica de grupo; treinamento do facilitador; habilidades técnicas.
<i>Treinamentos Subseqüentes Dos Membros Da Equipe</i>		Resoluções conflitantes, conhecimentos dos negócios, controle visual, entrevistas e seleções.
<i>Primeiro Ano De Treinamento Da Liderança</i>		Conceitos de equipe, métodos de fabricação e manutenção classe mundial, princípios de melhoria contínua, construção de equipes, desenvolvimento de relacionamentos da qualidade, desenvolvimento de processos eficazes de equipe, coaching.
<i>Treinamentos Subseqüentes Aplicados</i>	<i>À</i>	Facilitação de equipe.

<i>Liderança</i>	
<i>Como os Membros Da Equipe São Selecionados</i>	Os candidatos se submetem a um processo extensivo de avaliação e seleção, com base nas dimensões do trabalho determinadas através da pesquisa, para contribuir para o sucesso em ambientes de equipes energizadas. O processo de admissão inclui testes, simulados de trabalho e entrevistas de avaliação de comportamento.
<i>Como o Desempenho Da Equipe É Avaliado</i>	As equipes são responsáveis por satisfazer os alvos de produção, qualidade e segurança e recebem dados referentes a custos e desempenho, para que possam tomar boas decisões operacionais. Coerentes com a filosofia de melhoria contínua da fábrica, as equipes lutam para desempenharem-se melhor do que antes, em todas as áreas críticas, incluindo a interação de equipes. Para minimizar a competição interna, o processo de cada equipe é medido em comparação ao seu próprio desempenho no passado, não em comparação a outras equipes.
<i>Impacto Da Equipe Na Organização</i>	Houve uma redução de 30% nos custos e requisitos trabalhistas (e um aumento correspondente na produtividade), em comparação às sedes tradicionais da empresa. Tais melhorias são o resultado de uma crescente flexibilidade e receptividade, associados à organização mais nivelada, baseadas em equipes, de Trenton. Em 1992, foram gastas 30% de horas de trabalho a menos para produzir um barril de cerveja em Trenton do que em outras cervejarias.
<i>Lições Fundamentais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A cultura de sistemas de trabalho de grande envolvimento existentes em Trenton às vezes entrava em conflito com as políticas e procedimentos corporativos da Miller, causando uma certa tensão. É útil garantir que a gerência da corporação está “a

	bordo” e querendo fazer as mudanças necessárias para apoiar uma implementação de equipes no âmbito da sede.
--	---

Tabela 3.5.1 – Dados a empresa Miller Brewing.

Fonte: Wellins, 1994

3.6 - Empresa 5: Mine Safety Appliances, Pensilvânia - EUA

<i>Setor</i>		Fabricação de equipamentos de segurança pessoal.
<i>Sindicato</i>		Nenhum
<i>Tipo De Implementação De Equipe</i>		Equipes-piloto naturais autogerenciáveis em três áreas.
<i>Início Das Primeiras Equipes</i>		1992
<i>Colaboradores</i>		Aproximadamente 530 em Murrysville (4.000 ao redor do mundo).
<i>Porcentagem Em Equipes</i>		21% dos colaboradores de Murrysville são horistas.
<i>Tamanho Da Equipe</i>		3 a 18 (a maioria das equipes tem 8).
<i>Responsabilidades Da Equipe</i>		Lidar com materiais, estabelecer metas de produção tendo em vista melhoria contínua, atribuir tarefas às equipes, pesquisar índices de mão-de-obra, fazer orçamentos, monitorar a segurança e o controle da qualidade, executar operações de manutenção.
<i>Responsabilidades Da Equipe No Âmbito Da Organização.</i>		Nenhuma.
<i>Capacidade De Liderança E Direção Da Equipe</i>		Os líderes de equipe mantêm logs de produção pra programar a produção da equipe e atualizam os organogramas enviados para cada área de equipes. As equipes fazem rodízio de seus líderes a cada duas semanas ou até três meses.
<i>Equipes Externas De Liderança</i>		Os papéis tradicionais de supervisor estão sendo transformados em papéis de <i>coach</i> / facilitador.
<i>Remuneração Da Equipe</i>		Os sistemas de remuneração não se alteraram, mas alguns colaboradores assumiram novas responsabilidades e subiram na escala de remuneração.
<i>Primeiro Ano De</i>		Cerca de 45 horas de treinamento: o trabalho em equipes,

<i>Treinamento Dos Membros Da Equipe</i>	elaboração de uma declaração de missão, treinamento de terceiros, interação de equipes, gerenciamento em consenso, análise de diagrama de causa e efeito, controles de processos estatísticos e outras ferramentas de qualidade.
<i>Treinamentos Subseqüentes Dos Membros Da Equipe</i>	A serem determinados.
<i>Primeiro Ano De Treinamento De Liderança</i>	Os supervisores recebem 28 horas de Treinamento: princípio de <i>empowerment</i> (Zapp!), encorajamento de iniciativas, <i>coaching</i> , reforço do desempenho e resolução de conflitos.
<i>Treinamentos Subseqüentes Aplicados À Liderança</i>	A serem determinados.
<i>Como Os Membros Da Equipe São Seleccionados</i>	Existe equipes-piloto em grupos naturais de trabalho.
<i>Como O Desempenho Da Equipe É Avaliado</i>	Os organogramas mostram o desempenho diário e semanal exercido no sentido de atingir as metas de produção, qualidade e treinamento. Os membros das equipes são avaliados por sistemas de avaliação existentes.
<i>Impacto Da Equipe Da Organização</i>	As três equipes-piloto de Murrysville e eliminaram os problemas crônicos de pedidos pendentes e aumentaram, de 25 a 75%, a produção de vários artigos. Os erros e o retrabalho foram reduzidos em cerca de 50%. Baseando-se nos resultados, a, MAS espera converter a maioria das operações de Murrysville para equipes de trabalho autogerenciáveis, dentro dos próximos dois anos.
<i>Lições Fundamentais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sentindo uma necessidade urgente de melhorar sua

	<p>competitividade através das equipes, a, MAS lançou suas equipes sem alterar os sistemas de apoio. Na medida em que mais equipes forem implementadas, outras partes da organização precisarão ser alteradas também, criando numerosos desafios, bem como oportunidades de melhoria.</p> <ul style="list-style-type: none">• Vários colaboradores de Murrysville, que trabalham na empresa há décadas, viram programas serem implementados e fracassarem. O apoio da direção foi importante para superar o ceticismo e estabelecer a confiança necessária para fazer os colaboradores aceitarem a mudança.
--	---

Tabela 3.6.1 – Dados a empresa Mine Safety Appliances.

Fonte: Wellins, 1994

3.7 - Empresa 6: Pfizer Inc., Indiana - EUA

Setor	Componentes Alimentícios
Sindicato	Nenhum
Tipo De Implementação Da Equipe	Equipes naturais autogerenciáveis e equipes interfuncionais
Início Das Primeiras Equipes	1991
Colaboradores	130 em Terre Haute (40.000 ao redor do mundo trabalhando para a Pfizer).
Porcentagem Em Equipes	100%
Tamanho Da Equipe	4 a 6
Responsabilidades Da Equipe	Monitorar a qualidade e os custos, executar operações de manutenção, segurança e ambientais. Quando a equipe amadurece, passa a se responsabilizar pelo gerenciamento do desempenho de duplas, planejamento de tarefas de trabalho e produção, seleção de outros membros para a equipe, escolha de suprimentos e equipamentos para departamentos, programação de férias, horas extras e treinamento, e identificação de necessidades de treinamentos por parte de equipes.
Responsabilidades Da Equipe No Âmbito Da Organização	As equipes são representantes nos "fóruns da área" de seus departamentos, que resolvem problemas dentro dos treze departamentos da fábrica. Cada fórum de área é representado em um "fórum central", que se reúne mensalmente para chegar a um consenso sobre questões referentes à empresa e comunicar decisões ao fórum da área.
Capacidade De Liderança E Direção Da Equipe	Uma estrutura de trabalho livre garante que as equipes evoluam, com diferentes formas de se autogerenciarem. Algumas equipes são conduzidas por facilitadores, uma

		posição isenta de vínculos empregatícios. Outras equipes são conduzidas por “operadores de liderança”, não-isentos de vínculo, que anteriormente lideraram grupos. Todas as equipes estão se desenvolvendo em seu próprio ritmo. Os membros da equipe geralmente se oferecem como voluntários para assumir certas responsabilidades, por períodos de tempos indefinidos.
<i>Equipes Externas De Liderança</i>		Os facilitadores oferecem orientação e assistência no desenvolvimento das equipes. Os chefes de departamentos são o único nível de gerência existente entre as equipes e o gerente da fábrica.
<i>Remuneração Da Equipe</i>		Baseia-se em remuneração individual e aumentos padronizados. A organização está implementando um sistema de pagamento baseando em habilidades.
<i>Primeiro Ano De Treinamento Dos Membros Da Equipe</i>		Vinte horas de reuniões de equipe e habilidades de interação de equipe, conhecimentos dos negócios e orientação de equipe. Os membros das equipes também podem receber treinamento interfuncional em várias habilidades.
<i>Treinamentos Subseqüentes Dos Membros Das Equipes</i>		Dezesseis horas de treinamento em técnicas da qualidade e de resolução de problemas e doze horas de técnicas avançadas de interação; incluindo treinamento de terceiros, resolução de conflitos, conhecimento dos negócios, facilitação e <i>coaching</i> .
<i>Treinamentos Subseqüentes Aplicados À liderança</i>		Técnicas de qualidade e de resolução de problemas; conhecimento dos negócios.
<i>Como Os Membros Da Equipe São Selecionados</i>		Em cada departamento as equipes selecionam um grupo de entrevistadores, composto por quatro pessoas, que irá entrevistar os candidatos e fazer recomendações ao chefe de departamento.
<i>Como</i>	<i>O</i>	Metas de produção e administração estão sendo

<i>Desempenho Da Equipe É Avaliado</i>	desenvolvidas para medir o desempenho da equipe. A Pfizer também está executando <i>benchmarking</i> com outras organizações.
<i>Impacto Da Equipe Na organização</i>	Estão sendo obtidas sólidas melhorias na qualidade e produtividade, na maioria dos departamentos. Em várias áreas, os registros mensais de produção estão sendo diariamente superados.
<i>Lições Fundamentais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A mudança do papel do chefe da sessão deve ser esclarecida o mais breve possível. • O envolvimento de colaboradores, de todas as áreas da organização, no estabelecimento da estrutura da equipe contribuiu para a aceitação da mudança e para o entusiasmo por uma nova forma de trabalho. O envolvimento do funcionário nos fóruns de área e no fórum central – dois mecanismos que impulsionarão o processo de equipe – está mantendo o entusiasmo.

Tabela 3.7.1 – Dados a empresa Pfizer Inc..

Fonte: Wellins, 1994

3.8 - Empresa 7: Sterling Winthrop, Austrália

Setor	Produtos Farmacêuticos
Sindicato	Shop Distributive and Allied Employees Association; Australian Workers Union; National Union of Workers
Tipo De Implementação De Equipe	Equipes-piloto reprojctadas e autogerenciáveis
Início Das Primeiras Equipes	1992
Colaboradores	500
Porcentagem Em Equipes	30% (todos colaboradores da fabricação)
Tamanho Da Equipe	10 a 12
Responsabilidade Da Equipe	As equipes são responsáveis por todas as atividades "do fluxo de produção" de analgésicos líquidos e sólidos: planejamentos da produção, preparo de matérias-primas, fabricação, embalagem, limpeza e manutenção dos equipamentos, execução de mudanças na linha de trabalho, e coleta e monitoração de uma série de dados referentes à qualidade do tipo "certo na primeira vez". As equipes também programam férias e horas extras e solicitam mão-de-obra temporária.
Responsabilidades Da Equipe No Âmbito Da Organização	As equipes desenvolvem planos de ação e metas, que estão ligadas às metas estratégicas gerais dos negócios.
Capacidade De Liderança E Direção De Equipe	As equipes não possuem líderes formais e operam em larga escala por consenso. As responsabilidades de equipes são distribuídas informalmente dentro da equipe. Não há sistema de rodízio de tarefas.
Equipes Externas De Liderança	Os "líderes de produção", ou gerentes de produção, aos quais as equipes se reportam são os únicos gerentes oficiais nas áreas de produção de equipe. A maioria das

	equipes possui um facilitador, que acompanha seu desenvolvimento, mas a posição não é supervisão.
<i>Remuneração Da Equipe</i>	Não há remuneração especial da equipe.
<i>Primeiro Ano De Treinamento Dos Membros Da Equipe</i>	Oitenta horas de treinamento em técnicas de qualidade e de resolução de problemas, habilidades de interação de equipe, conscientização dos negócios, habilidades em treinamento interfuncional etc.
<i>Treinamentos Subseqüentes Dos Membros Da Equipe</i>	A serem determinados
<i>Primeiro ano De Treinamento De Liderança</i>	Conscientização dos negócios, projeto de equipe e do local de trabalho, e habilidades de entrevista, facilitação e orientação.
<i>Treinamentos Subseqüentes Aplicados À Liderança</i>	A serem determinados.
<i>Como Os Membros Da Equipe São Selecionados</i>	A primeira equipe era composta por voluntários, que eram avaliados e entrevistados por membros do comitê de coordenação. O processo de seleção incluía testes gerais e psicotécnicos.
<i>Como O Desempenho Da Equipe É Avaliado</i>	As equipes acompanham o desempenho em seis áreas gerais: variações de material e trabalho, várias medições de qualidade do tipo “certo da primeira vez”, reclamações de clientes, atendimento de pedidos pendentes e índices de ocupação de linha. Posteriormente, as metas de equipe serão associadas ao processo de planejamento estratégico.
<i>Impacto Da Equipe Na Organização</i>	As equipes simplificaram um complexo processo de produção – reduzindo o número de etapas de processo de quase cem para cinquenta e as interfaces departamentais

	<p>de vinte e uma para três. O tempo gasto em atendimento de pedidos foi reduzido de quinze para cinco dias e um problema crônico de ordem de serviço foi eliminado. Durante seu primeiro ano de operação, a equipe inicial obteve um aumento de 40% na produção, com nenhum aumento no quadro de funcionários.</p>
<i>Lições Fundamentais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer uma lição clara e funcional sobre operação e responsabilidade de equipe e depois segui-la; certificar-se de que os deveres de equipe foram compreendidos e aceitos; comunicar-se constantemente; ser realista quanto às necessidades de treinamento e de desenvolvimento; controlar as expectativas na medida em que as equipes forem se desenvolvendo. • As equipes de trabalho multifuncionais podem atrasar o progresso nos primeiros estágios, gastando tempo excessivo em questões genéricas e em infinitos debates sobre implementação. Oportunamente, as equipes naturais de trabalho irão discutir questões relativas ao desenvolvimento da equipe, na medida em que forem se deparando com elas. • Toda mudança deve vir acompanhada de comunicação feedback extensivo. Os gerentes seniores devem reservar tempo para se comunicarem estreitamente com os colaboradores. • Faça com que as pessoas certas sejam recrutadas para papéis de liderança de equipes.

Tabela 3.8.1 – Dados a empresa Sterling Winthrop.

Fonte: Wellins, 1994

3.9 - Empresa 8: UCAR, Sudeste do EUA

<i>Setor</i>	Fabricação –eletrodos de carvão e grafita, derivados de grafia, e outros produtos gráficos e carbônicos.
<i>Sindicato</i>	Três usinas estão representadas pela Operator Engenieers e pela Union of Oil, Chemical, and Atomic Workers; quatro usinas não possuem sindicato.
<i>Tipo De Implementação</i>	As equipes estão em vários estágios de desenvolvimentos em sete filiais. As equipes autogerenciáveis naturais e reprojctadas complementam uma abordagem de equipe às equipes de gerenciamento e às de planejamento interfuncionais do âmbito da empresa.
<i>Início Das Primeiras Equipes</i>	1992
<i>Colaboradores</i>	1.600 nos EUA; 5.000 no resto do mundo
<i>Porcentagem Em Equipes</i>	85 a 90%
<i>Tamanho Da Equipe</i>	4 a 20
<i>Responsabilidades Da Equipe</i>	Dependendo da sua maturidade e do <i>status</i> sindical da fábrica, as equipes de produção da UCAR elaboram programas de trabalho e atribuem responsabilidades, acompanham os indicadores de desempenho fundamentais (tempo de ciclo das equipes, metas de produção), determinam o índice de produção, monitorando um sistema de produção <i>just-in-time</i> baseado na utilização do produto por parte do consumidor atual, programam horas extras e férias, iniciam e interrompem a produção conforme o necessário para satisfazer padrões de produção. Outros níveis existentes na organização também funcionam em equipes, inclusive a gestão da unidade de negócios.
<i>Responsabilidades Da Equipe No Âmbito</i>	A maioria das decisões relativas a mudanças de política e de questões de recurso humanos, que afetem todas as

<i>Da Organização</i>	unidades da empresa, envolve uma equipe de projetos especial. As equipes de projeto desenvolveram sistemas de avaliação de duplas e programas de treinamento para os especialistas de manutenção. Os líderes de equipe reúnem-se regularmente para discutir problemas de âmbito da fábrica.
<i>Capacidade De Liderança E Direção Da Equipe</i>	Para a maioria das equipes, a liderança é informal: os membros operam como líderes ou coordenadores, em base rotativa.
<i>Como Os Membros Da Equipe São Seleccionados</i>	Sistema de seleção por hierarquia e tempo de trabalho.
<i>Como O Desempenho Da Equipe É Avaliado</i>	As equipes são responsáveis pela monitoração dos indicadores de desempenho fundamentais.
<i>Impacto Da Equipe Na Organização</i>	O Projeto 92 da UCAR foi um processo de reengenharia no âmbito da organização, com as equipes participando como elemento-chave. Dentre os resultados constam a redução de 40% no tempo de ciclo da maioria dos produtos de eletrodo gráfico e de 50% nos estoques. A UCAR espera que as mudanças do Projeto 92 reduzam seu custo em no mínimo, US\$ milhões anuais.
<i>Lições Fundamentais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Toda organização, inclusive os sindicatos, devem ser envolvidos. • Devem ser empregados recursos essenciais em tempo integral. • As mudanças necessárias no quadro de colaboradores devem ser feitas o mais depressa possível. • Os indicadores de desempenho fundamentais devem ser estabelecidos no início do processo. • As equipes devem poder implementar as habilidades aprendidas. A implementação, não o treinamento, é a

	<p>meta.</p> <ul style="list-style-type: none">• O compromisso de gerência de linha é essencial para o sucesso.
--	---

Tabela 3.9.1 – Dados a empresa UCAR.

Fonte: Wellins, 1994

CAPÍTULO 4: METODOLOGIA

4.1 - Introdução ao capítulo

Este capítulo trata-se a parte “matemática” da pesquisa. São feitas demonstrações das variáveis e parâmetros, comenta-se logo em seguida sobre amostra, instrumentos de pesquisa, procedimentos de coleta de dados e, por fim, análise da validade, representatividade e confiabilidade dos dados.

4.2 - Definição de variáveis e parâmetros

Reveja abaixo as empresas comentadas no capítulo anterior:

Empresa	Nome	Ramo
Empresa 01	Cape Coral Hospital	Assistência médico-hospitalar
Empresa 02	Development Dimensions International	Impressão / distribuição
Empresa 03	K Shoes	Manufaturação / venda de calçados
Empresa 04	Miller Brewing	Fabricação de cerveja
Empresa 05	Mine Safety Appliances	Ingredientes especiais para alimentos
Empresa 06	Pfizer Inc.	Ingredientes especiais para alimentos
Empresa 07	Sterling Winthrop	Produtos Farmacêuticos
Empresa 08	UCAR	Produtos Grafiticos

Tabela 4.2.1 – Listagem das empresas envolvidas para *benchmark*

Foram definidas como **variáveis** algumas das principais características citadas por Wellins. Estas características podem ser encontradas resumidas no quadro abaixo em ordem alfabética:

Característica	Empresa							
	01	02	03	04	05	06	07	08
Auto-avaliação de desempenho		X	X			X	X	X
Autodefinição de tarefas	X	X	X	X	X	X	X	X
Controlar lucros e perdas			X					
Descentralização de responsabilidades	X	X	X	X		X		
Equipe multifuncional administrativa	X	X	X	X		X		X
Equipe multifuncional técnica	X	X		X	X	X	X	X
Fazer manutenção dos equipamentos				X	X	X	X	
Fazer orçamentos					X			
Gerenciar segurança do estabelecimento		X		X	X	X		
Identificar necessidades de treinamento	X	X	X			X		
Liderança Definida pela equipe	X			X	X			X
Liderança externa facilitadora	X	X	X	X	X	X	X	X
Participação na escolha de novos membros		X		X		X	X	
Planejamento de férias						X	X	X
Planejamento de horas extras						X	X	X
Planejamento interno	X	X	X	X	X	X	X	

Tabela 4.2.2 – Características X Empresas analisadas

Para uma melhor análise, foram eliminadas características que fazem alusão ao ramo específico e, portanto, não há como ser avaliado nas equipes de TI. As características abaixo foram eliminadas da análise:

- Fazer manutenção dos equipamentos
- Gerenciar segurança do estabelecimento

Ainda visando uma melhoria da análise foram eliminadas características que apareceram em menos da metade das empresas, estas foram eliminadas para uma melhor concentração nas características mais utilizadas, portanto, devido a esta regra, foram eliminadas as seguintes características:

- Planejamento de horas extras
- Planejamento de férias
- Fazer orçamentos
- Controlar lucros e perdas

O resultado levou a um conjunto de dez características finais que serão avaliadas nas equipes, abaixo as características escolhidas:

- Equipe multifuncional técnica
- Equipe multifuncional administrativa
- Liderança definida pela equipe
- Liderança externa facilitadora
- Identificar necessidades de treinamento
- Planejamento interno
- Auto-avaliação de desempenho
- Participação na escolha de novos membros
- Autodefinição das tarefas
- Descentralização de responsabilidades

Segue-se agora, para um melhor esclarecimento, um detalhamento maior destas características.

Equipe multifuncional técnica: Equipe composta por componentes capacitados para exercerem mais de uma tarefa dentro da equipe. Uma característica clara em equipes que fazem rodízio para aprimoramento da qualidade e avaliação de problemas.

Equipe multifuncional administrativa: Equipe capacitada para exercer tarefas de âmbito administrativo como estipular orçamentos, selecionar fornecedores, fazer inferências de contabilidade, entre outros.

Liderança definida pela equipe: Equipe tem poder para eleger e impedir um líder sem a interferência de superiores e gerentes.

Liderança externa facilitadora: Gerentes e coordenadores com papéis diferentes dos da estrutura clássica, passam a ser facilitadores e *coaches* para as equipes. Trabalham resolvendo conflitos, promovendo interação e disseminando informações às equipes.

Identificar necessidades de treinamento: A equipe é responsável por avaliar seus resultados e identificar suas necessidades de treinamento e aprimoramento.

Planejamento interno: A equipe é responsável por definir seu planejamento como cronogramas, métodos e processos, formas de avaliação e acompanhamento.

Auto-avaliação de desempenho: A equipe é responsável por elaborar, aplicar e analisar avaliações de desempenho, não havendo interferência externa neste processo.

Participação na escolha de novos membros: A equipe tem influência no recrutamento e seleção de novo pessoal.

Autodefinição das tarefas: A equipe é responsável por definir “quem” fará “o quê” dentro da equipe para o cumprimento de suas metas.

Descentralização de responsabilidades: Algumas responsabilidades outrora de competência de gerentes e coordenadores são assimiladas pela equipe como tomadas de decisões de nível estratégico, definição de atribuições por indivíduo, integração com outras equipes, entre outros.

Como **parâmetros** foram levantados: percepção do entrevistado sobre a presença de tais características para responder à questão principal; e a opinião do mesmo sobre a necessidade da existência ou não de tais características para responder à sub-questão de pesquisa.

4.3 - Amostra

A empresa analisada tem 58 funcionários atuando em equipes de desenvolvimento de projetos de TI. O tamanho das equipes varia de 3 a 10 funcionários por equipe. Foram avaliados 45 funcionários. Pode-se dizer, portanto que é uma análise probabilística, pois se pode facilmente identificar que da amostra, 77% foram entrevistados. Não foi possível alcançar a totalidade dos funcionários, pois duas pessoas estavam em férias, nove estavam fora da empresa e duas não devolveram o questionário.

4.4 - Instrumentos de medida

Foi utilizado um questionário para levantamento das informações necessárias para a avaliação. Este questionário pode ser encontrado nos anexos deste trabalho.

Foram levantados os parâmetros para cada uma das variáveis definidas, relembrando:

- **Equipe multifuncional técnica**
- **Equipe multifuncional administrativa**
- **Liderança definida pela equipe**
- **Liderança externa facilitadora**
- **Identificar necessidades de treinamento**
- **Planejamento interno**
- **Auto-avaliação de desempenho**
- **Participação na escolha de novos membros**
- **Autodefinição das tarefas**

- **Descentralização de responsabilidades**

Para cada uma das variáveis, o entrevistado tem a opção de preencher dois parâmetros:

- Existência do comportamento na equipe, podendo ser atribuídos os valores:
 - Inexistente
 - Quase inexistente
 - Presente, mas precário
 - Presente, mas em desenvolvimento
 - Presente e desenvolvido
- Grau de importância para o desenvolvimento da equipe, podendo ser atribuídos os valores:
 - Sem importância
 - Pouca importância
 - Importante
 - Muito importante
 - Essencial

4.5 - Procedimentos de coleta de dados

Os entrevistados receberam uma folha contendo o questionário e responderam sem nenhuma explicação ou interferência do entrevistador. Havia, no questionário, apenas explicações de como preenchê-lo para que não houvesse influência sobre as respostas. Ainda pensando em não influenciar as respostas, foi decidido por não dar maiores explicações do questionário para os entrevistados, desta forma acredita-se ter recuperado as informações com o mínimo de desvios.

4.6 - Validade, representatividade e confiabilidade dos dados

O ponto importantíssimo a considerar na análise é a validade dos dados. Devido ao fato da pesquisa envolver técnicas de estudo de caso, e usar instrumentos como questionários, acredita-se que os erros não-amostrais podem ser os mais importantes. Dentre eles, tem-se:

- Resposta incoerente – Como o questionário analisa aspectos comportamentais, pode ocorrer de o entrevistado sentir-se “intimidado” e acabar não respondendo de total franqueza o questionário. Para minimizar este problema, o funcionário foi informado que ficaria no total anonimato para que pudesse se sentir mais à-vontade e responder com franqueza todas as perguntas.
- Instrumentos de coleta de dados – falhas gramaticais e visuais no questionário poderiam gerar desvios no resultado. Uma revisão da redação foi feita por três outras pessoas para minimizar tal problema.

- Interpretação – Problemas de interpretação com relação às informações contidas no questionário foi realmente o ponto que poderia gerar os maiores desvios à análise. Para minimizar este problema, foram feitos questionários piloto com três pessoas e, ao final, foi solicitado para que explicassem com suas palavras cada item do questionário. No piloto, o resultado foi altamente satisfatório, portanto, acredita-se que este ponto foi minimizado ao máximo.

Quanto à representatividade, foi conseguida uma amostra superior a 75%, como o percentual de amostragem foi elevado, demonstrando assim uma baixa possibilidade de erros e desvios, ainda assim este desvio amostral será considerado na análise da pesquisa.

A confiabilidade dos dados decorre da qualidade dos respondentes, contudo a aceitação por parte dos entrevistados foi muito boa e realmente ficou claro para eles o objetivo do questionário. De qualquer forma há limitações quanto à validade, representatividade e confiabilidade dos dados utilizados neste estudo, que devem ser reconhecidas na sua avaliação e utilização.

CAPÍTULO 5: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 - Introdução ao capítulo

Este capítulo tem por finalidade apresentar os resultados graficamente para que o leitor possa ter uma melhor visão dos mesmos. Os dados foram analisados e compilados sob alguns pontos de vista, para entender melhor os diversos pontos de vista, veja a tabela abaixo:

Cargo
Gerente
Coordenador
Analista de sistemas
Programador
Estagiário

Tabela 5.1.1 – Cargos dos funcionários entrevistados

Abaixo, uma tabulação total dos resultados. Para esclarecimento segue-se a seguinte codificação para as questões:

1. Equipe multifuncional técnica
2. Equipe multifuncional administrativa
3. Liderança definida pela equipe
4. Liderança externa facilitadora
5. Identificar necessidades de treinamento
6. Planejamento interno
7. Auto-avaliação de desempenho
8. Participação na escolha de novos membros
9. Autodefinição das tarefas
10. Descentralização de responsabilidades

Entrevistado	Cargo	Questão 01	
		Presença	Importância
1	Programador	Presente, mas precário	Importante
2	Coordenador	Quase inexistente	Importante
3	Programador	Presente, em desenv.	Importante
4	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
5	Estagiário	Presente, mas precário	Muito Importante
6	Analista de sistemas	Quase inexistente	Essencial
7	Programador	Presente e desenvolvido	Essencial
8	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial
9	Estagiário	Presente e desenvolvido	Muito Importante
10	Programador	Presente, mas precário	Importante
11	Gerente	Presente e desenvolvido	Muito Importante
12	Analista de sistemas	Presente e desenvolvido	Essencial
13	Analista de sistemas	Quase inexistente	Pouca importância
14	Programador	Presente, mas precário	Importante
15	Programador	Presente, em desenv.	Importante
16	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial
17	Programador	Presente, em desenv.	Essencial
18	Programador	Presente, em desenv.	Essencial
19	Programador	Presente, mas precário	Importante
20	Programador	Quase inexistente	Importante
21	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
22	Estagiário	Quase inexistente	Pouca importância
23	Programador	Presente, mas precário	Importante
24	Programador	Presente, mas precário	Importante
25	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
26	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
27	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
28	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial
29	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Muito Importante
30	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
31	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
32	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Muito Importante
33	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
34	Analista de sistemas	Quase inexistente	Muito Importante
35	Programador	Presente e desenvolvido	Muito Importante
36	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
37	Programador	Presente, mas precário	Muito Importante
38	Estagiário	Presente e desenvolvido	Muito Importante
39	Analista de sistemas	Presente e desenvolvido	Importante
40	Programador	Presente e desenvolvido	Essencial
41	Analista de sistemas	Presente e desenvolvido	Essencial
42	Gerente	Presente, mas precário	Muito Importante
43	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial
44	Programador	Presente, em desenv.	Importante
45	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Essencial

Entrevistado	Cargo	Questão 02	
		Presença	Importância
1	Programador	Inexistente	Sem importância
2	Coordenador	Inexistente	Sem importância
3	Programador	Quase inexistente	Pouca importância
4	Analista de sistemas	Quase inexistente	Pouca importância
5	Estagiário	Inexistente	Sem importância
6	Analista de sistemas	Quase inexistente	Essencial
7	Programador	Presente, em desenv.	Importante
8	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
9	Estagiário	Presente e desenvolvido	Importante
10	Programador	Presente e desenvolvido	Muito Importante
11	Gerente	Presente, em desenv.	Muito Importante
12	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
13	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
14	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
15	Programador	Inexistente	Pouca importância
16	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
17	Programador	Inexistente	Sem importância
18	Programador	Inexistente	Importante
19	Programador	Quase inexistente	Pouca importância
20	Programador	Presente, em desenv.	Importante
21	Programador	Presente, mas precário	Importante
22	Estagiário	Quase inexistente	Pouca importância
23	Programador	Quase inexistente	Pouca importância
24	Programador	Presente, em desenv.	Importante
25	Programador	Inexistente	Sem importância
26	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
27	Programador	Quase inexistente	Pouca importância
28	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Muito Importante
29	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
30	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
31	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
32	Analista de sistemas	Quase inexistente	Muito Importante
33	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
34	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial
35	Programador	Presente e desenvolvido	Pouca importância
36	Analista de sistemas	Quase inexistente	Pouca importância
37	Programador	Inexistente	Pouca importância
38	Estagiário	Presente e desenvolvido	Essencial
39	Analista de sistemas	Inexistente	Sem importância
40	Programador	Presente, mas precário	Pouca importância
41	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
42	Gerente	Presente, mas precário	Muito Importante
43	Analista de sistemas	Quase inexistente	Muito Importante
44	Programador	Quase inexistente	Pouca importância
45	Analista de sistemas	Inexistente	Sem importância

Entrevistado	Cargo	Questão 03	
		Presença	Importância
1	Programador	Inexistente	Pouca importância
2	Coordenador	Presente, mas precário	Importante
3	Programador	Inexistente	Pouca importância
4	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
5	Estagiário	Inexistente	Importante
6	Analista de sistemas	Inexistente	Essencial
7	Programador	Presente, mas precário	Importante
8	Analista de sistemas	Inexistente	Pouca importância
9	Estagiário	Presente e desenvolvido	Importante
10	Programador	Quase inexistente	Pouca importância
11	Gerente	Inexistente	Sem importância
12	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
13	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Pouca importância
14	Programador	Inexistente	Pouca importância
15	Programador	Inexistente	Sem importância
16	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
17	Programador	Inexistente	Muito Importante
18	Programador	Presente, mas precário	Importante
19	Programador	Quase inexistente	Importante
20	Programador	Inexistente	Muito Importante
21	Programador	Inexistente	Pouca importância
22	Estagiário	Inexistente	Pouca importância
23	Programador	Inexistente	Importante
24	Programador	Quase inexistente	Pouca importância
25	Programador	Inexistente	Muito Importante
26	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
27	Programador	Inexistente	Importante
28	Analista de sistemas	Quase inexistente	Pouca importância
29	Analista de sistemas	Inexistente	Essencial
30	Analista de sistemas	Inexistente	Muito Importante
31	Analista de sistemas	Inexistente	Muito Importante
32	Analista de sistemas	Inexistente	Muito Importante
33	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
34	Analista de sistemas	Inexistente	Muito Importante
35	Programador	Presente, em desenv.	Essencial
36	Analista de sistemas	Inexistente	Muito Importante
37	Programador	Inexistente	Importante
38	Estagiário	Presente e desenvolvido	Importante
39	Analista de sistemas	Inexistente	Sem importância
40	Programador	Presente, mas precário	Importante
41	Analista de sistemas	Quase inexistente	Pouca importância
42	Gerente	Quase inexistente	Importante
43	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
44	Programador	Inexistente	Importante
45	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante

Entrevistado	Cargo	Questão 04	
		Presença	Importância
1	Programador	Presente, em desenv.	Importante
2	Coordenador	Presente, em desenv.	Importante
3	Programador	Presente, em desenv.	Importante
4	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Muito Importante
5	Estagiário	Presente e desenvolvido	Muito Importante
6	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial
7	Programador	Presente e desenvolvido	Essencial
8	Analista de sistemas	Quase inexistente	Muito Importante
9	Estagiário	Presente e desenvolvido	Muito Importante
10	Programador	Presente e desenvolvido	Muito Importante
11	Gerente	Presente, em desenv.	Muito Importante
12	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Importante
13	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
14	Programador	Presente, em desenv.	Importante
15	Programador	Presente, em desenv.	Essencial
16	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial
17	Programador	Inexistente	Essencial
18	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
19	Programador	Presente e desenvolvido	Essencial
20	Programador	Presente e desenvolvido	Essencial
21	Programador	Inexistente	Pouca importância
22	Estagiário	Inexistente	Sem importância
23	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
24	Programador	Presente e desenvolvido	Muito Importante
25	Programador	Presente, mas precário	Muito Importante
26	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
27	Programador	Inexistente	Muito Importante
28	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
29	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
30	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
31	Analista de sistemas	Quase inexistente	Essencial
32	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Muito Importante
33	Analista de sistemas	Quase inexistente	Pouca importância
34	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
35	Programador	Presente e desenvolvido	Essencial
36	Analista de sistemas	Quase inexistente	Essencial
37	Programador	Inexistente	Muito Importante
38	Estagiário	Presente, em desenv.	Pouca importância
39	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
40	Programador	Presente, em desenv.	Essencial
41	Analista de sistemas	Inexistente	Pouca importância
42	Gerente	Presente, em desenv.	Essencial
43	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
44	Programador	Inexistente	Muito Importante
45	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial

Entrevistado	Cargo	Questão 05	
		Presença	Importância
1	Programador	Presente, em desenv.	Importante
2	Coordenador	Presente, mas precário	Muito Importante
3	Programador	Presente, em desenv.	Importante
4	Analista de sistemas	Inexistente	Muito Importante
5	Estagiário	Presente e desenvolvido	Muito Importante
6	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial
7	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
8	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Muito Importante
9	Estagiário	Presente, em desenv.	Essencial
10	Programador	Presente, mas precário	Pouca importância
11	Gerente	Presente, mas precário	Essencial
12	Analista de sistemas	Quase inexistente	Muito Importante
13	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Importante
14	Programador	Presente, mas precário	Importante
15	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
16	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial
17	Programador	Presente, em desenv.	Essencial
18	Programador	Quase inexistente	Muito Importante
19	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
20	Programador	Inexistente	Essencial
21	Programador	Presente, mas precário	Muito Importante
22	Estagiário	Presente e desenvolvido	Muito Importante
23	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
24	Programador	Presente, em desenv.	Importante
25	Programador	Presente, mas precário	Importante
26	Analista de sistemas	Inexistente	Muito Importante
27	Programador	Inexistente	Muito Importante
28	Analista de sistemas	Inexistente	Essencial
29	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
30	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
31	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
32	Analista de sistemas	Quase inexistente	Essencial
33	Analista de sistemas	Inexistente	Muito Importante
34	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial
35	Programador	Presente, em desenv.	Pouca importância
36	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Muito Importante
37	Programador	Presente, mas precário	Muito Importante
38	Estagiário	Presente e desenvolvido	Essencial
39	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
40	Programador	Presente e desenvolvido	Essencial
41	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
42	Gerente	Presente, em desenv.	Essencial
43	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
44	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
45	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial

Entrevistado	Cargo	Questão 06	
		Presença	Importância
1	Programador	Presente e desenvolvido	Muito Importante
2	Coordenador	Presente, em desenv.	Importante
3	Programador	Presente e desenvolvido	Muito Importante
4	Analista de sistemas	Presente e desenvolvido	Muito Importante
5	Estagiário	Presente e desenvolvido	Muito Importante
6	Analista de sistemas	Quase inexistente	Essencial
7	Programador	Presente e desenvolvido	Muito Importante
8	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
9	Estagiário	Presente, em desenv.	Importante
10	Programador	Presente, em desenv.	Importante
11	Gerente	Presente, em desenv.	Essencial
12	Analista de sistemas	Presente e desenvolvido	Essencial
13	Analista de sistemas	Presente e desenvolvido	Muito Importante
14	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
15	Programador	Presente, em desenv.	Importante
16	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
17	Programador	Presente, em desenv.	Essencial
18	Programador	Presente, mas precário	Muito Importante
19	Programador	Presente e desenvolvido	Muito Importante
20	Programador	Quase inexistente	Muito Importante
21	Programador	Presente, em desenv.	Essencial
22	Estagiário	Presente, em desenv.	Importante
23	Programador	Presente, mas precário	Muito Importante
24	Programador	Presente, em desenv.	Importante
25	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
26	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
27	Programador	Presente, mas precário	Essencial
28	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Importante
29	Analista de sistemas	Quase inexistente	Muito Importante
30	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
31	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
32	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial
33	Analista de sistemas	Quase inexistente	Muito Importante
34	Analista de sistemas	Presente e desenvolvido	Essencial
35	Programador	Presente e desenvolvido	Essencial
36	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Essencial
37	Programador	Presente, mas precário	Importante
38	Estagiário	Presente e desenvolvido	Essencial
39	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
40	Programador	Presente, mas precário	Importante
41	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
42	Gerente	Presente, em desenv.	Essencial
43	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial
44	Programador	Quase inexistente	Importante
45	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial

Entrevistado	Cargo	Questão 07	
		Presença	Importância
1	Programador	Presente, em desenv.	Importante
2	Coordenador	Presente, em desenv.	Muito Importante
3	Programador	Presente, em desenv.	Importante
4	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
5	Estagiário	Presente, em desenv.	Muito Importante
6	Analista de sistemas	Inexistente	Essencial
7	Programador	Presente, mas precário	Muito Importante
8	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Importante
9	Estagiário	Presente, em desenv.	Pouca importância
10	Programador	Quase inexistente	Pouca importância
11	Gerente	Inexistente	Importante
12	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial
13	Analista de sistemas	Presente e desenvolvido	Importante
14	Programador	Presente, em desenv.	Importante
15	Programador	Presente, em desenv.	Importante
16	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
17	Programador	Presente, em desenv.	Essencial
18	Programador	Presente, em desenv.	Importante
19	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
20	Programador	Inexistente	Muito Importante
21	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
22	Estagiário	Presente, em desenv.	Importante
23	Programador	Quase inexistente	Importante
24	Programador	Presente, mas precário	Importante
25	Programador	Inexistente	Sem importância
26	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Importante
27	Programador	Inexistente	Muito Importante
28	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
29	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
30	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
31	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Muito Importante
32	Analista de sistemas	Quase inexistente	Muito Importante
33	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
34	Analista de sistemas	Quase inexistente	Pouca importância
35	Programador	Presente, em desenv.	Sem importância
36	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Muito Importante
37	Programador	Presente, mas precário	Importante
38	Estagiário	Presente, em desenv.	Muito Importante
39	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
40	Programador	Presente e desenvolvido	Muito Importante
41	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Pouca importância
42	Gerente	Quase inexistente	Essencial
43	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Muito Importante
44	Programador	Presente, mas precário	Importante
45	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial

Entrevistado	Cargo	Questão 08	
		Presença	Importância
1	Programador	Presente, mas precário	Importante
2	Coordenador	Presente e desenvolvido	Importante
3	Programador	Quase inexistente	Importante
4	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
5	Estagiário	Inexistente	Pouca importância
6	Analista de sistemas	Inexistente	Sem importância
7	Programador	Presente e desenvolvido	Essencial
8	Analista de sistemas	Presente e desenvolvido	Essencial
9	Estagiário	Presente, em desenv.	Muito Importante
10	Programador	Quase inexistente	Pouca importância
11	Gerente	Quase inexistente	Importante
12	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
13	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
14	Programador	Inexistente	Pouca importância
15	Programador	Quase inexistente	Pouca importância
16	Analista de sistemas	Inexistente	Pouca importância
17	Programador	Inexistente	Essencial
18	Programador	Quase inexistente	Pouca importância
19	Programador	Presente, mas precário	Pouca importância
20	Programador	Quase inexistente	Pouca importância
21	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
22	Estagiário	Presente, mas precário	Importante
23	Programador	Quase inexistente	Pouca importância
24	Programador	Quase inexistente	Importante
25	Programador	Quase inexistente	Importante
26	Analista de sistemas	Inexistente	Muito Importante
27	Programador	Inexistente	Importante
28	Analista de sistemas	Inexistente	Pouca importância
29	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
30	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Pouca importância
31	Analista de sistemas	Inexistente	Pouca importância
32	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
33	Analista de sistemas	Inexistente	Pouca importância
34	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
35	Programador	Presente e desenvolvido	Muito Importante
36	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
37	Programador	Presente, mas precário	Importante
38	Estagiário	Quase inexistente	Sem importância
39	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
40	Programador	Quase inexistente	Importante
41	Analista de sistemas	Quase inexistente	Pouca importância
42	Gerente	Presente, em desenv.	Muito Importante
43	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
44	Programador	Inexistente	Pouca importância
45	Analista de sistemas	Inexistente	Muito Importante

Entrevistado	Cargo	Questão 09	
		Presença	Importância
1	Programador	Presente e desenvolvido	Muito Importante
2	Coordenador	Presente, em desenv.	Muito Importante
3	Programador	Presente e desenvolvido	Muito Importante
4	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Muito Importante
5	Estagiário	Presente, em desenv.	Essencial
6	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
7	Programador	Presente e desenvolvido	Essencial
8	Analista de sistemas	Presente e desenvolvido	Essencial
9	Estagiário	Presente, em desenv.	Muito Importante
10	Programador	Presente, mas precário	Importante
11	Gerente	Presente, mas precário	Muito Importante
12	Analista de sistemas	Presente e desenvolvido	Muito Importante
13	Analista de sistemas	Quase inexistente	Pouca importância
14	Programador	Presente e desenvolvido	Importante
15	Programador	Presente, em desenv.	Importante
16	Analista de sistemas	Presente e desenvolvido	Muito Importante
17	Programador	Presente e desenvolvido	Essencial
18	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
19	Programador	Presente e desenvolvido	Muito Importante
20	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
21	Programador	Presente e desenvolvido	Muito Importante
22	Estagiário	Presente, em desenv.	Importante
23	Programador	Quase inexistente	Importante
24	Programador	Presente, em desenv.	Importante
25	Programador	Quase inexistente	Essencial
26	Analista de sistemas	Inexistente	Muito Importante
27	Programador	Presente e desenvolvido	Muito Importante
28	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
29	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Essencial
30	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
31	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
32	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Muito Importante
33	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
34	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
35	Programador	Presente, mas precário	Muito Importante
36	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
37	Programador	Presente e desenvolvido	Essencial
38	Estagiário	Presente e desenvolvido	Muito Importante
39	Analista de sistemas	Presente e desenvolvido	Muito Importante
40	Programador	Presente e desenvolvido	Importante
41	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
42	Gerente	Presente e desenvolvido	Muito Importante
43	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
44	Programador	Inexistente	Pouca importância
45	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Muito Importante

Entrevistado	Cargo	Questão 10	
		Presença	Importância
1	Programador	Presente, em desenv.	Importante
2	Coordenador	Presente, mas precário	Muito Importante
3	Programador	Presente, em desenv.	Importante
4	Analista de sistemas	Quase inexistente	Muito Importante
5	Estagiário	Presente, em desenv.	Muito Importante
6	Analista de sistemas	Inexistente	Essencial
7	Programador	Presente e desenvolvido	Essencial
8	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
9	Estagiário	Presente, em desenv.	Importante
10	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
11	Gerente	Presente e desenvolvido	Essencial
12	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
13	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Muito Importante
14	Programador	Presente, em desenv.	Importante
15	Programador	Presente, mas precário	Pouca importância
16	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
17	Programador	Quase inexistente	Essencial
18	Programador	Quase inexistente	Muito Importante
19	Programador	Presente, mas precário	Importante
20	Programador	Presente e desenvolvido	Essencial
21	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
22	Estagiário	Presente, mas precário	Muito Importante
23	Programador	Presente, em desenv.	Muito Importante
24	Programador	Presente, em desenv.	Importante
25	Programador	Quase inexistente	Muito Importante
26	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
27	Programador	Presente, mas precário	Importante
28	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
29	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
30	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
31	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
32	Analista de sistemas	Inexistente	Importante
33	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Importante
34	Analista de sistemas	Quase inexistente	Importante
35	Programador	Presente e desenvolvido	Essencial
36	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Muito Importante
37	Programador	Quase inexistente	Importante
38	Estagiário	Presente, em desenv.	Importante
39	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
40	Programador	Presente, em desenv.	Importante
41	Analista de sistemas	Presente, em desenv.	Muito Importante
42	Gerente	Presente e desenvolvido	Muito Importante
43	Analista de sistemas	Presente, mas precário	Muito Importante
44	Programador	Inexistente	Importante
45	Analista de sistemas	Quase inexistente	Muito Importante

Em seguida serão vistas cada uma das variáveis analisadas sob os pontos de vista:

- Geral
- Por cargo

5.2 - Equipe multifuncional técnica

5.2.1 - Equipe multifuncional técnica - Geral

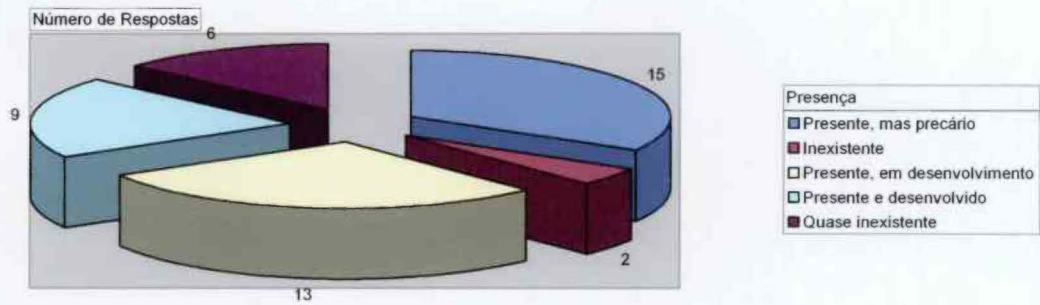


Gráfico 5.2.1.1 – Demonstração geral do número de respostas por opção – Parâmetro Presença

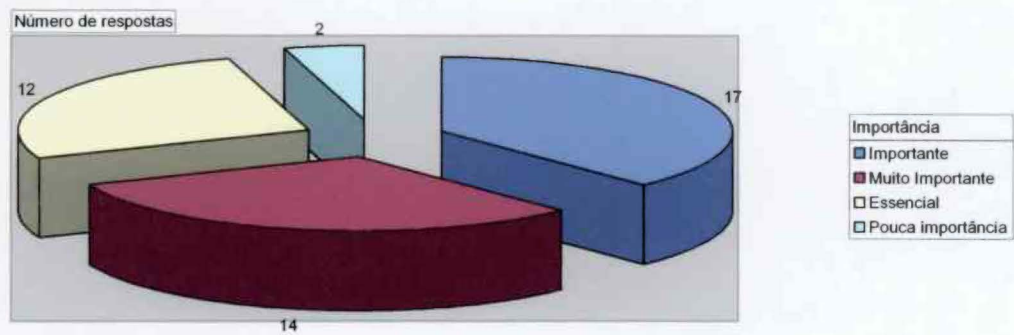


Gráfico 5.2.1.2 – Demonstração geral do número de respostas por opção – Parâmetro Importância

5.2.2 - Equipe multifuncional técnica - Por Cargo

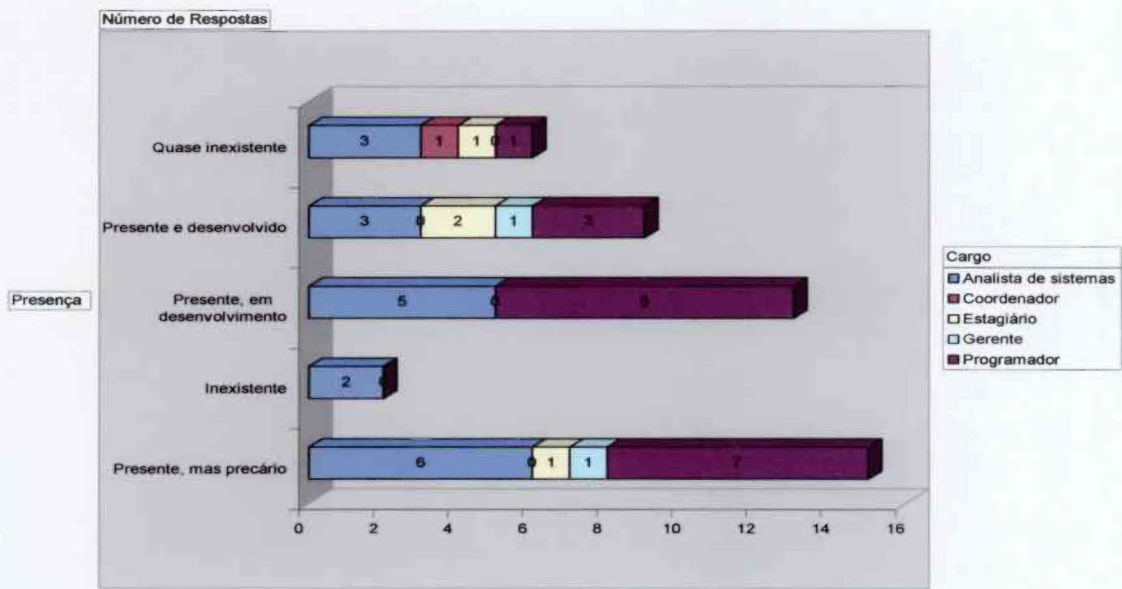


Gráfico 5.2.2.1 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Presença

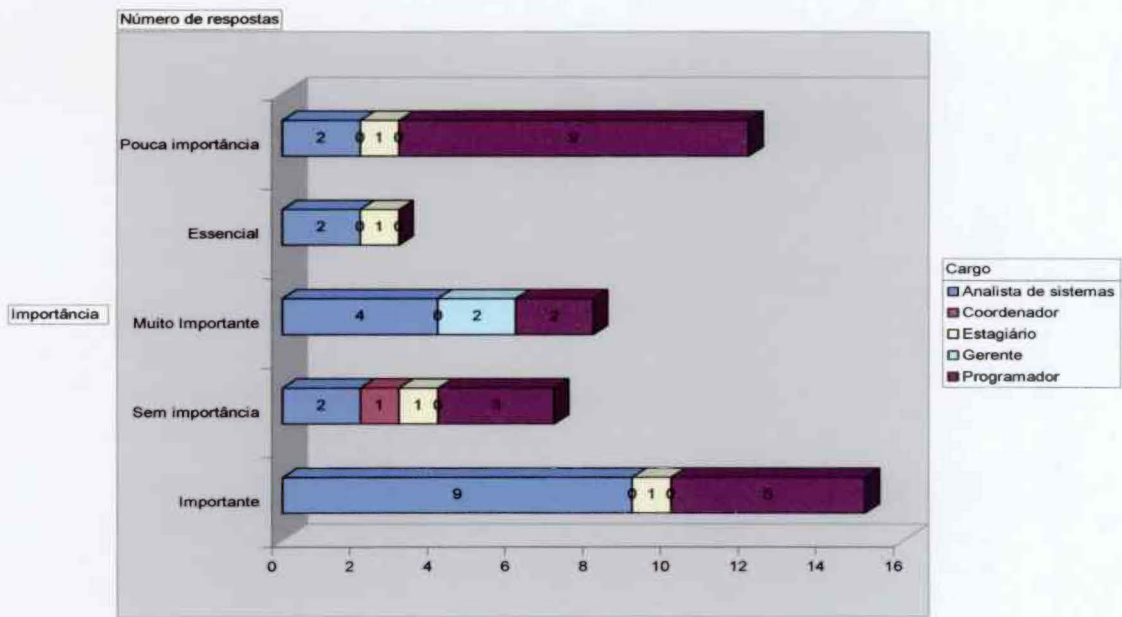


Gráfico 5.2.2.2 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Importância

5.3 - Equipe multifuncional administrativa

5.3.1 - Equipe multifuncional administrativa - Geral

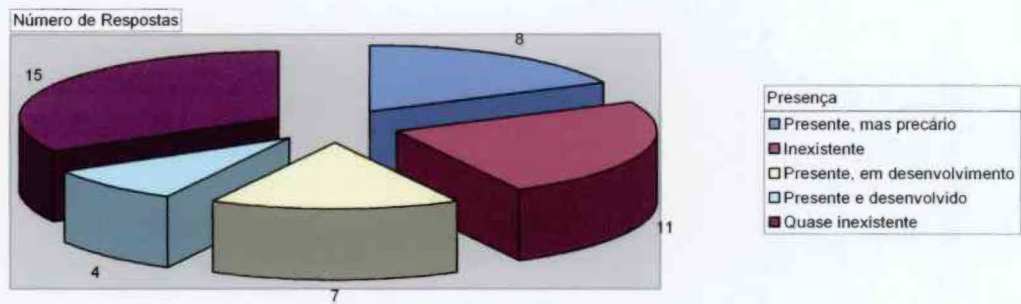


Gráfico 5.3.1.1 – Demonstração geral do número de respostas por opção –
Parâmetro Presença

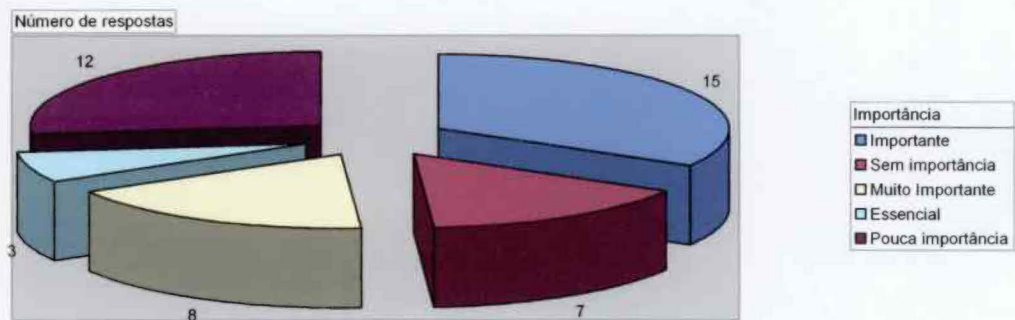


Gráfico 5.3.1.2 – Demonstração geral do número de respostas por opção –
Parâmetro Importância

5.3.2 - Equipe multifuncional administrativa - Por Cargo

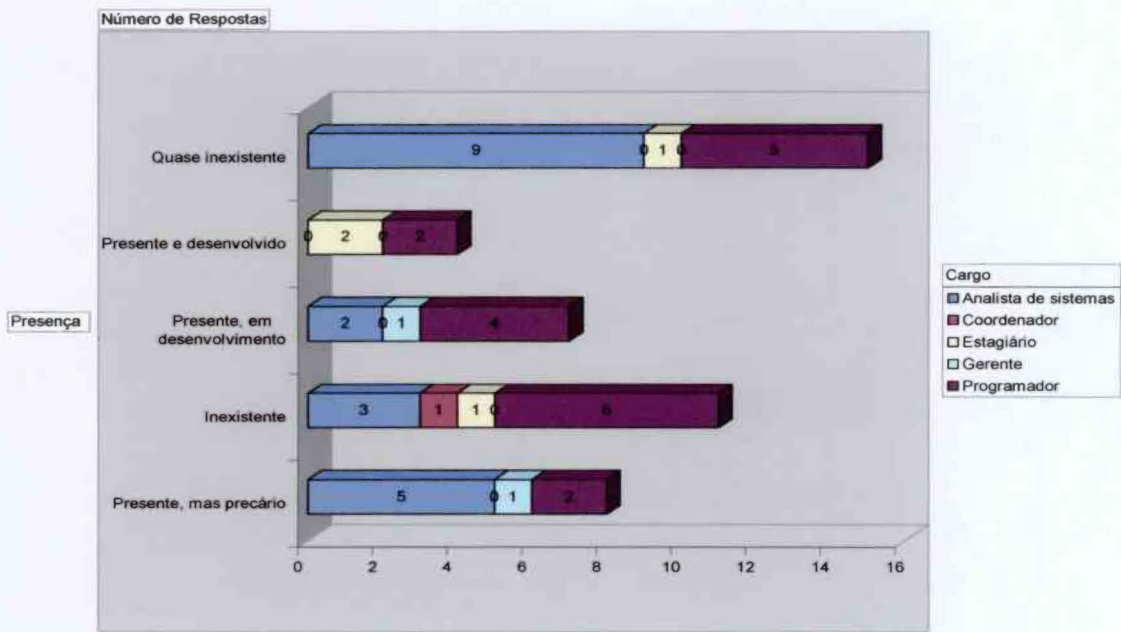


Gráfico 5.3.2.1 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Presença

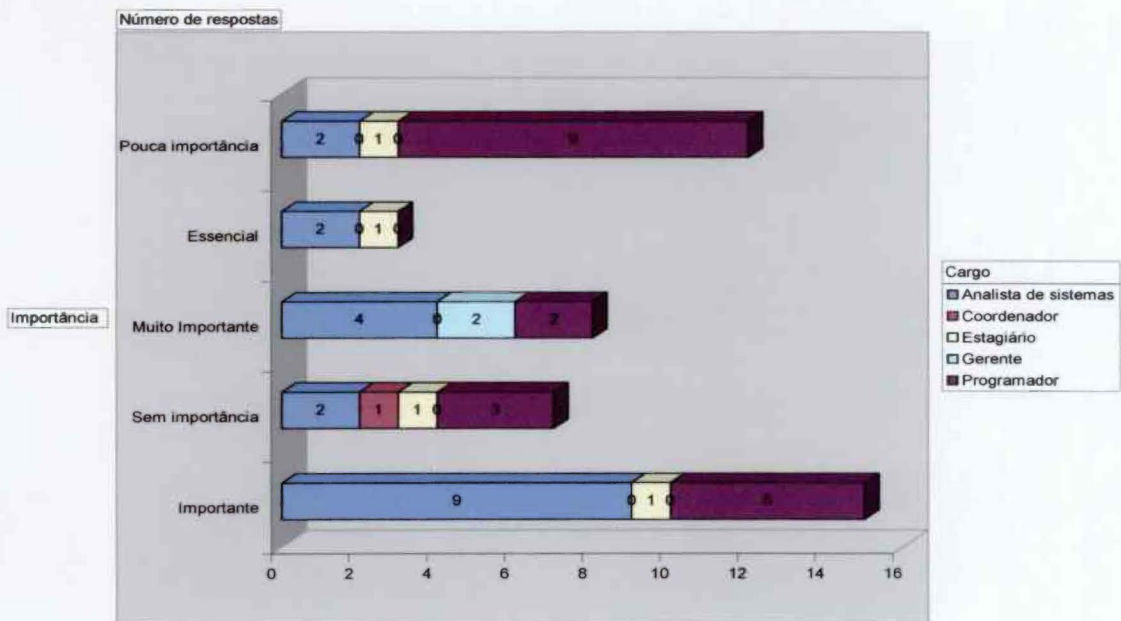


Gráfico 5.3.2.2 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Importância

5.4 - Liderança definida pela equipe

5.4.1 - Liderança definida pela equipe - Geral

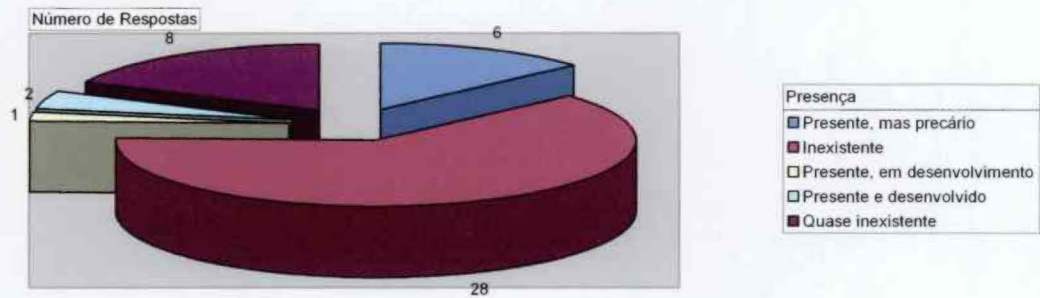


Gráfico 5.4.1.1 – Demonstração geral do número de respostas por opção – Parâmetro Presença

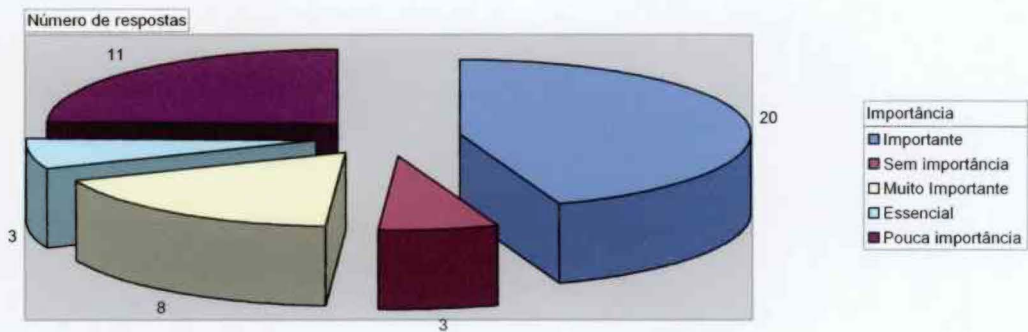


Gráfico 5.4.1.2 – Demonstração geral do número de respostas por opção – Parâmetro Importância

5.4.2 - Liderança definida pela equipe - Por Cargo

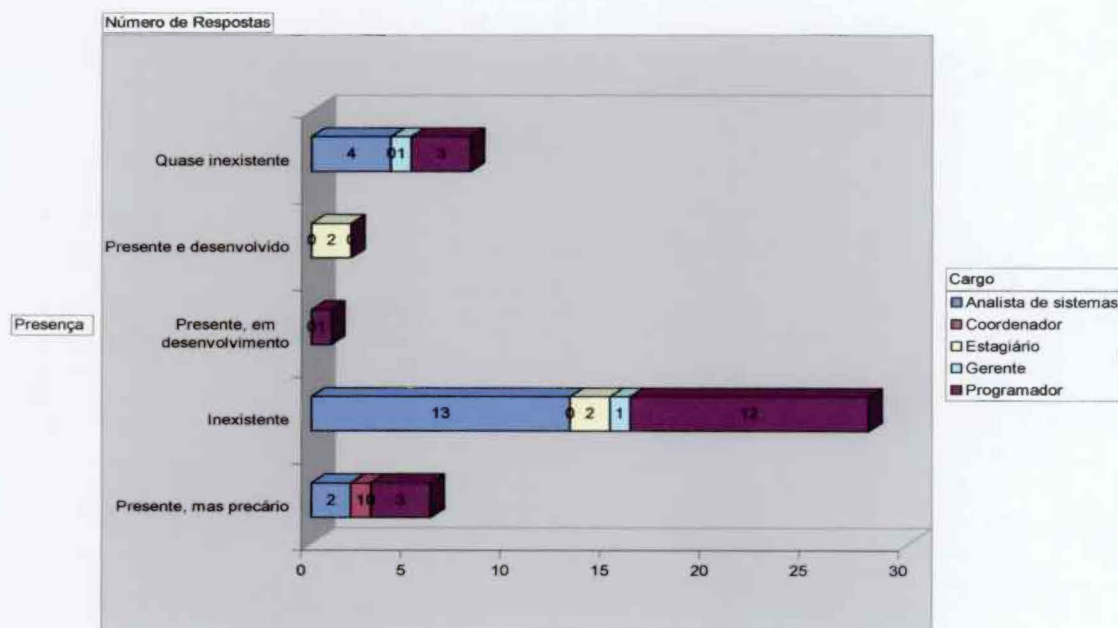


Gráfico 5.4.2.1 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Presença

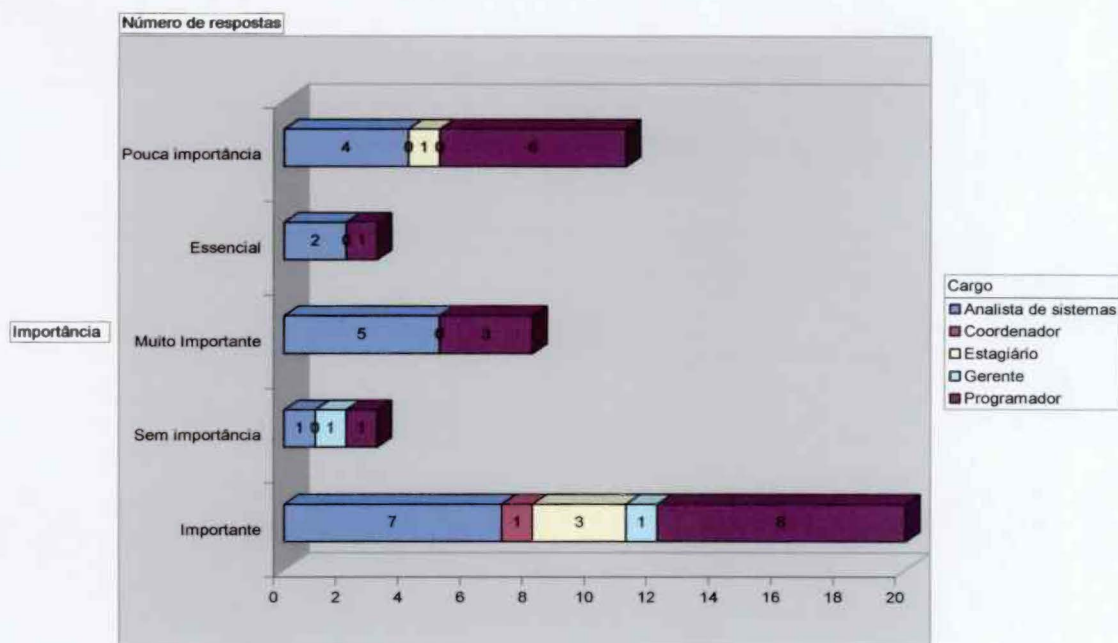


Gráfico 5.4.2.2 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Importância

5.5 - Liderança externa facilitadora

5.5.1 - Liderança externa facilitadora - Geral

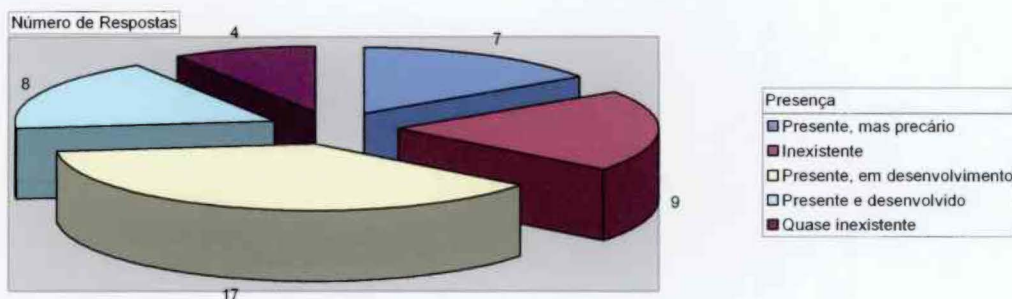


Gráfico 5.5.1.1 – Demonstração geral do número de respostas por opção –
Parâmetro Presença

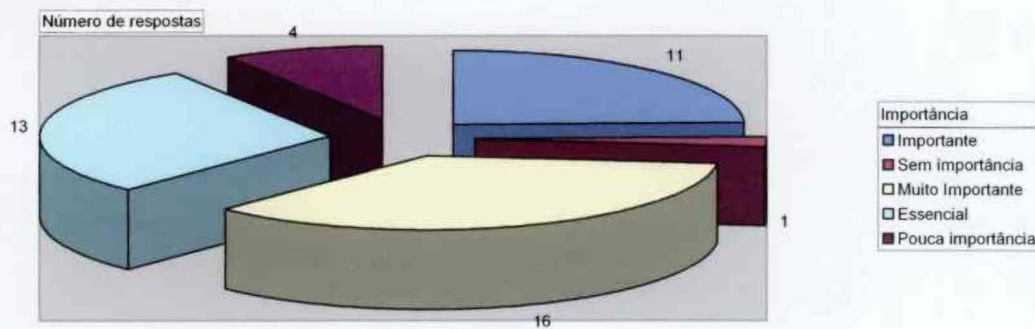


Gráfico 5.5.1.2 – Demonstração geral do número de respostas por opção –
Parâmetro Importância

5.5.2 - Liderança externa facilitadora - Por Cargo

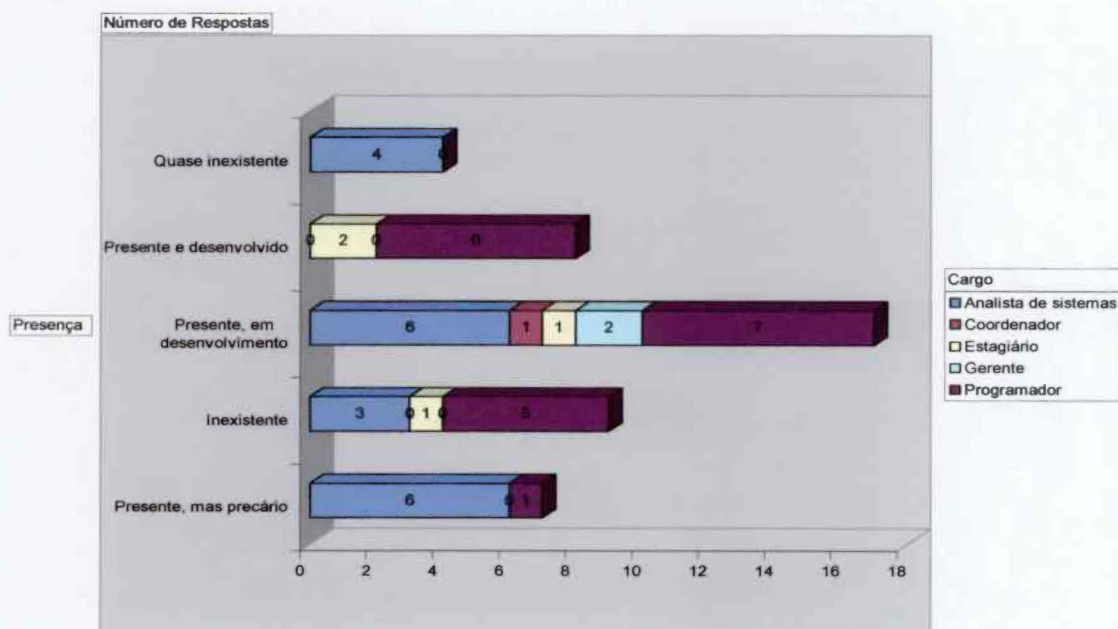


Gráfico 5.5.2.1 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Presença

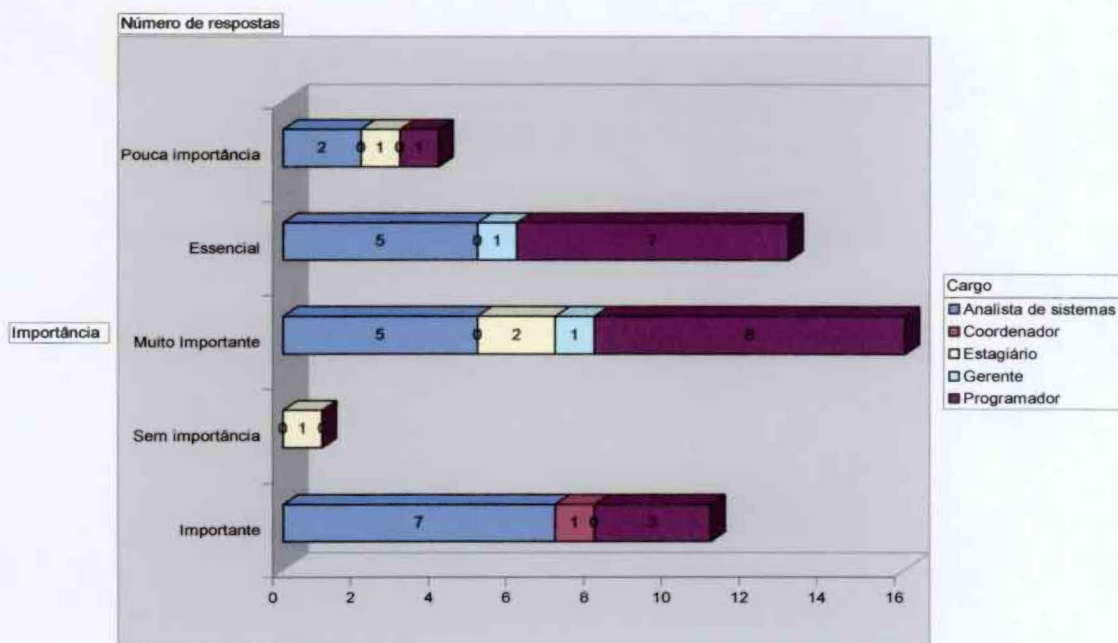


Gráfico 5.5.2.2 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Importância

5.6 - Identificar necessidades de treinamento

5.6.1 - Identificar necessidades de treinamento - Geral

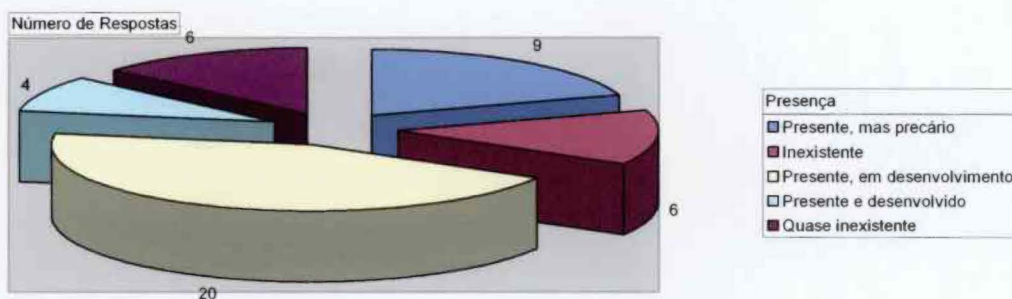


Gráfico 5.6.1.1 – Demonstração geral do número de respostas por opção – Parâmetro Presença

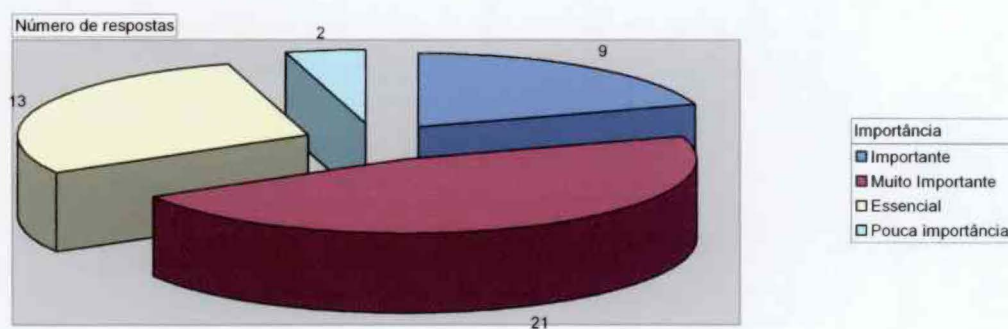


Gráfico 5.6.1.2 – Demonstração geral do número de respostas por opção – Parâmetro Importância

5.6.2 - Identificar necessidades de treinamento - Por Cargo

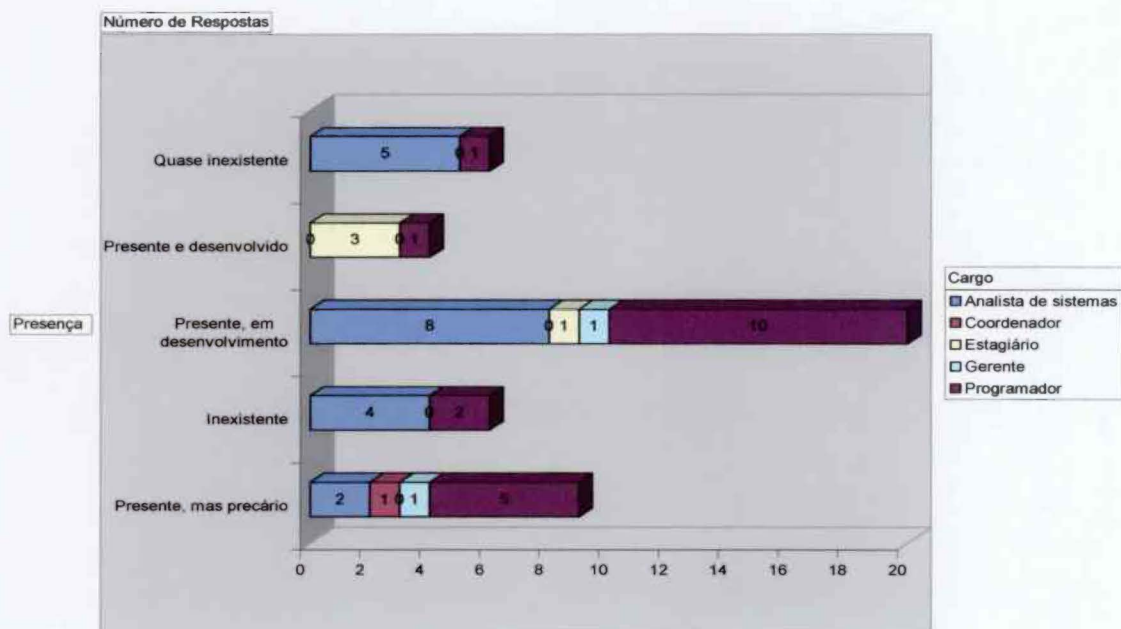


Gráfico 5.6.2.1 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Presença

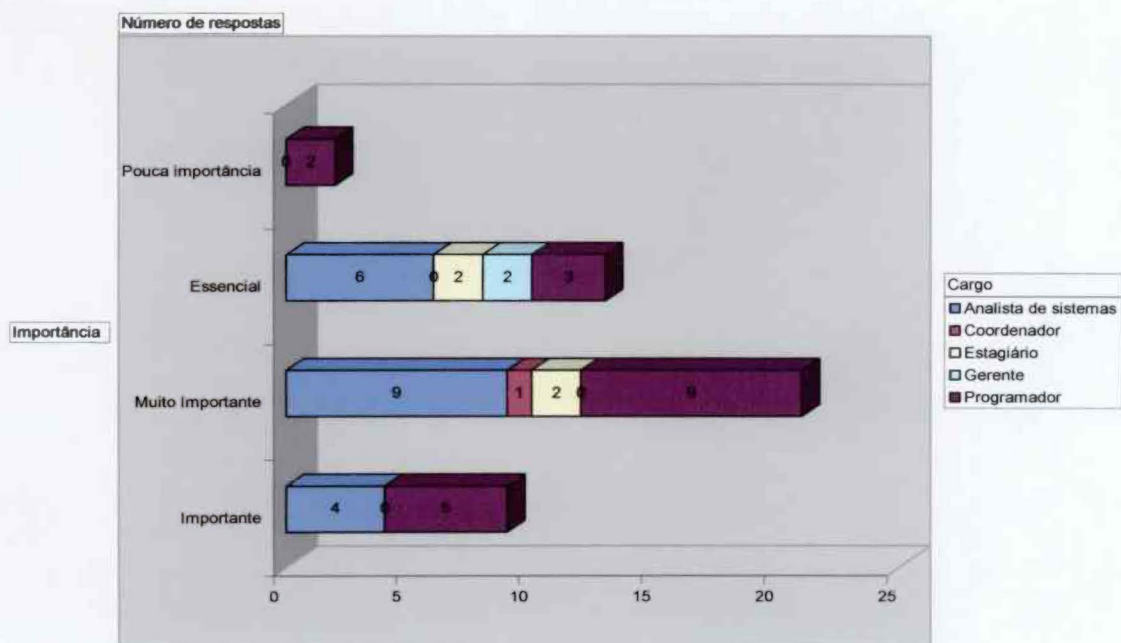


Gráfico 5.6.2.2 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Importância

5.7 - Planejamento interno

5.7.1 - Planejamento interno - Geral

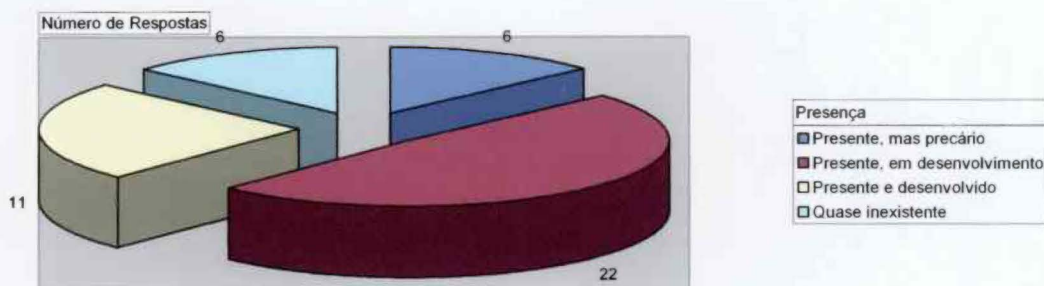


Gráfico 5.7.1.1 – Demonstração geral do número de respostas por opção –
Parâmetro Presença

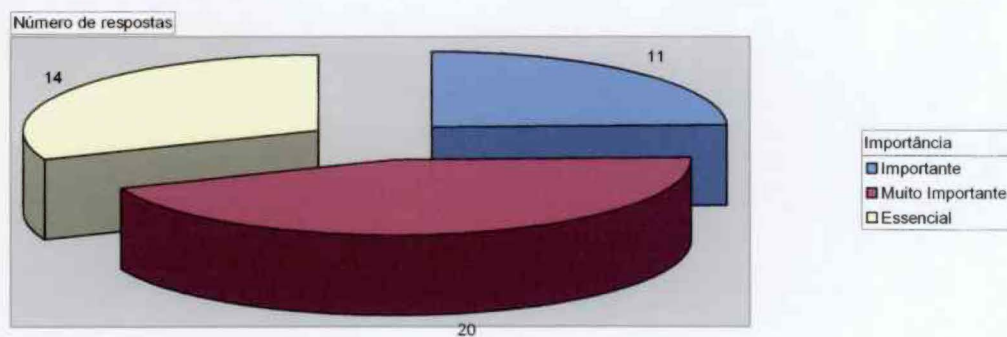


Gráfico 5.7.1.2 – Demonstração geral do número de respostas por opção –
Parâmetro Importância

5.7.2 - Planejamento interno - Por Cargo

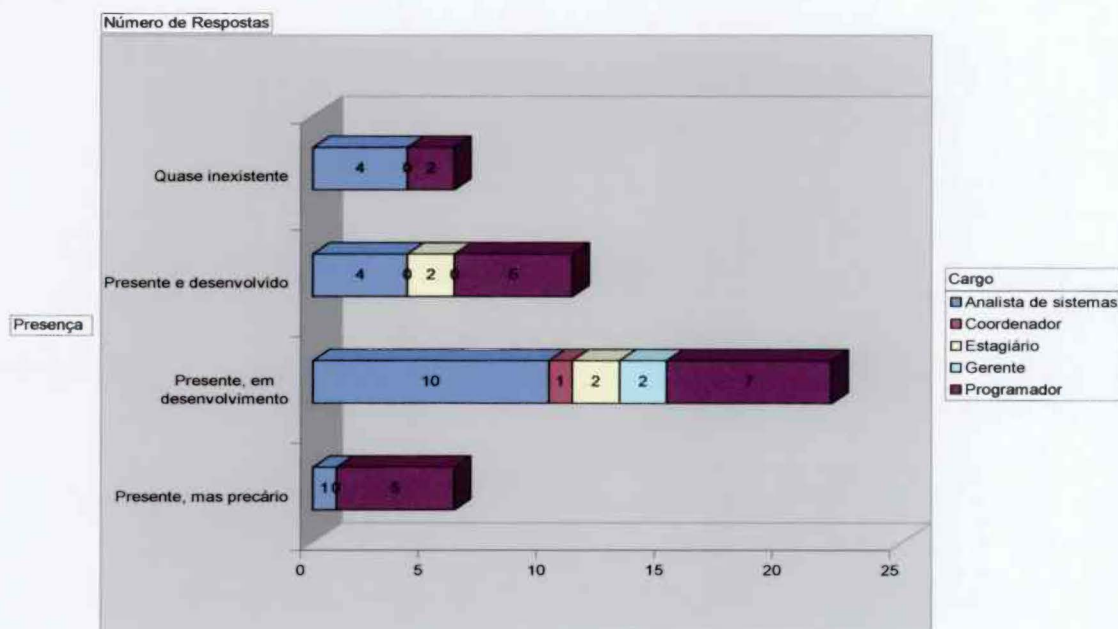


Gráfico 5.7.2.1 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Presença

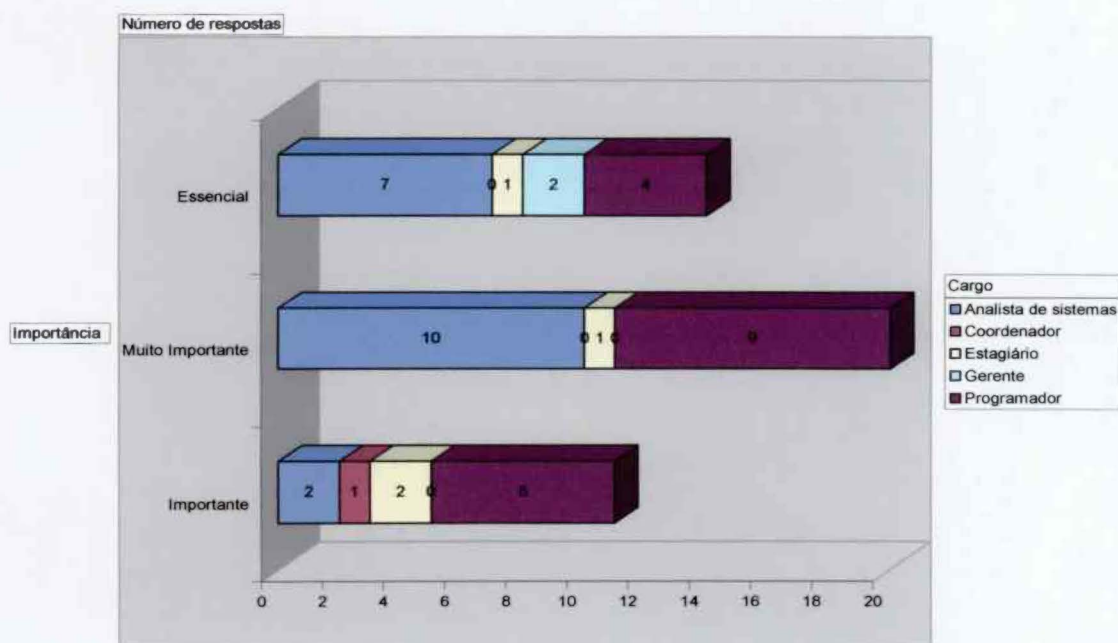


Gráfico 5.7.2.2 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Importância

5.8 - Auto-avaliação de desempenho

5.8.1 - Auto-avaliação de desempenho - Geral

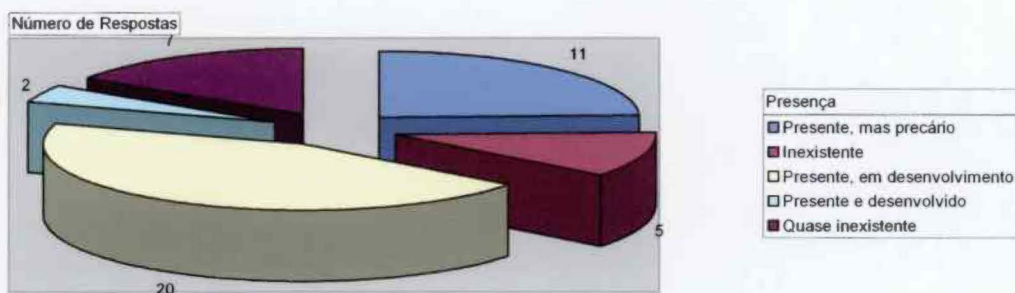


Gráfico 5.8.1.1 – Demonstração geral do número de respostas por opção –
Parâmetro Presença

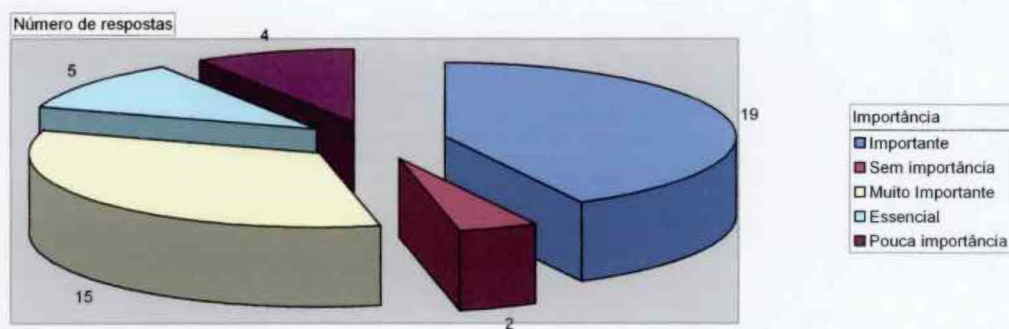


Gráfico 5.8.1.2 – Demonstração geral do número de respostas por opção –
Parâmetro Importância

5.8.2 - Auto-avaliação de desempenho - Por Cargo

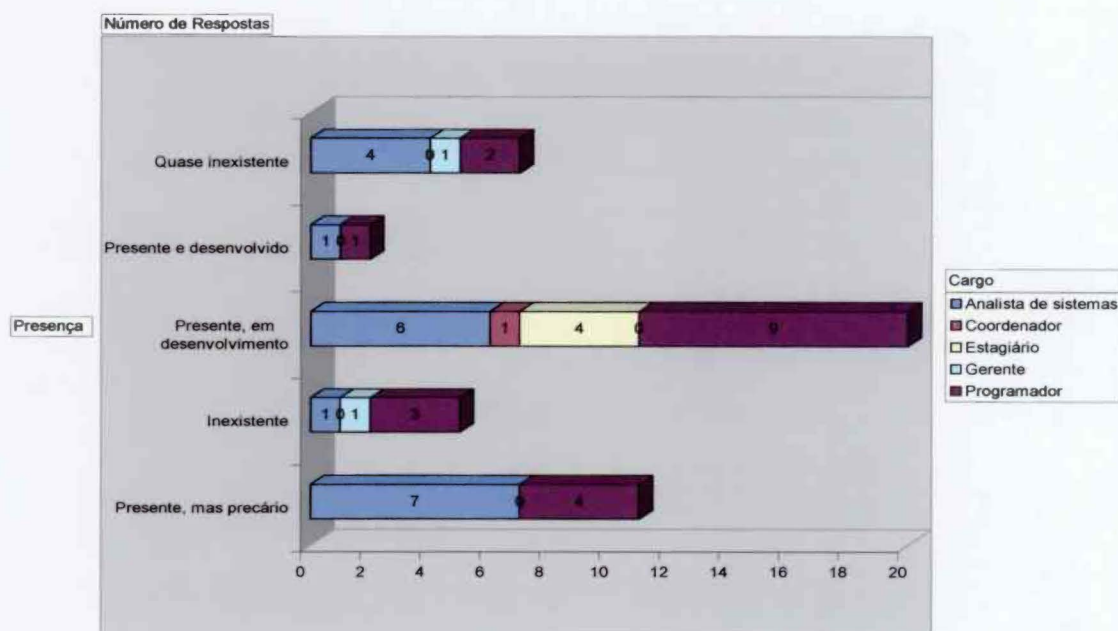


Gráfico 5.8.2.1 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Presença

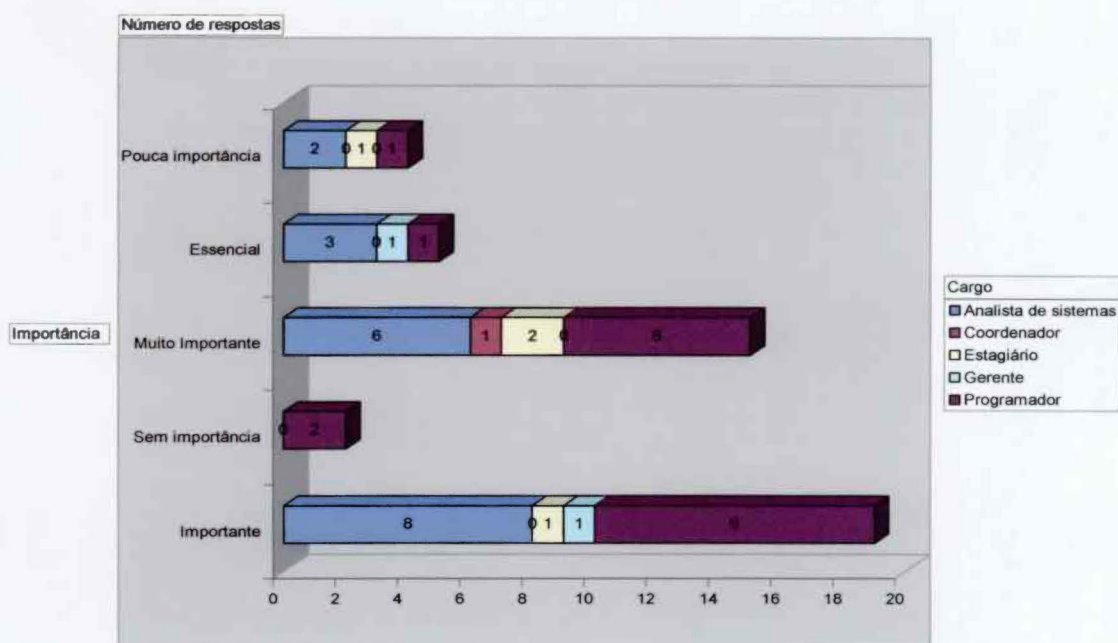


Gráfico 5.8.2.2 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Importância

5.9 - Participação na escolha de novos membros

5.9.1 - Participação na escolha de novos membros - Geral

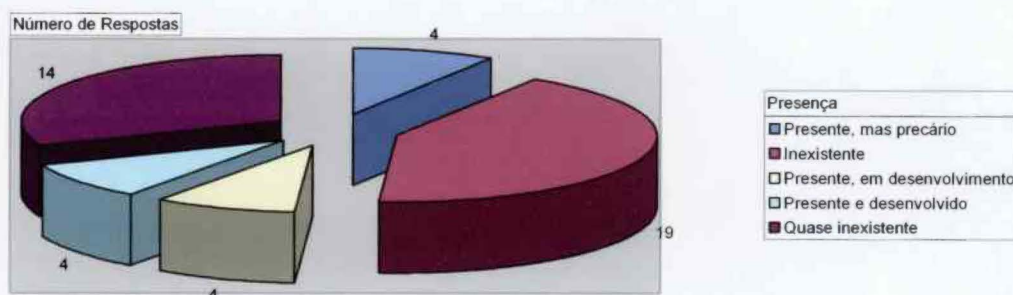


Gráfico 5.9.1.1 – Demonstração geral do número de respostas por opção –
Parâmetro Presença

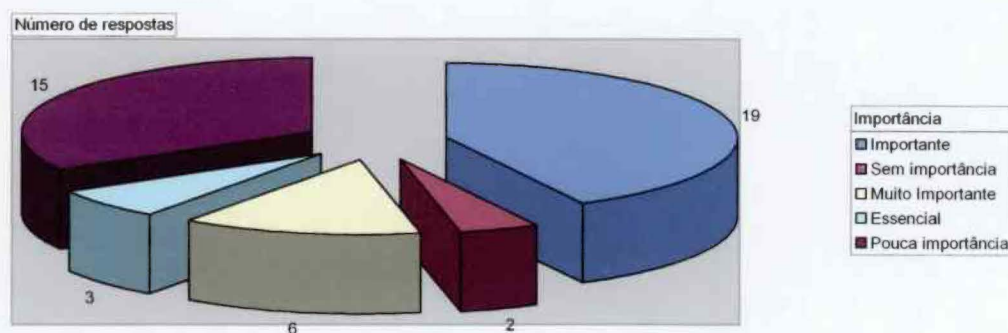


Gráfico 5.9.1.2 – Demonstração geral do número de respostas por opção –
Parâmetro Importância

5.9.2 - Participação na escolha de novos membros - Por Cargo

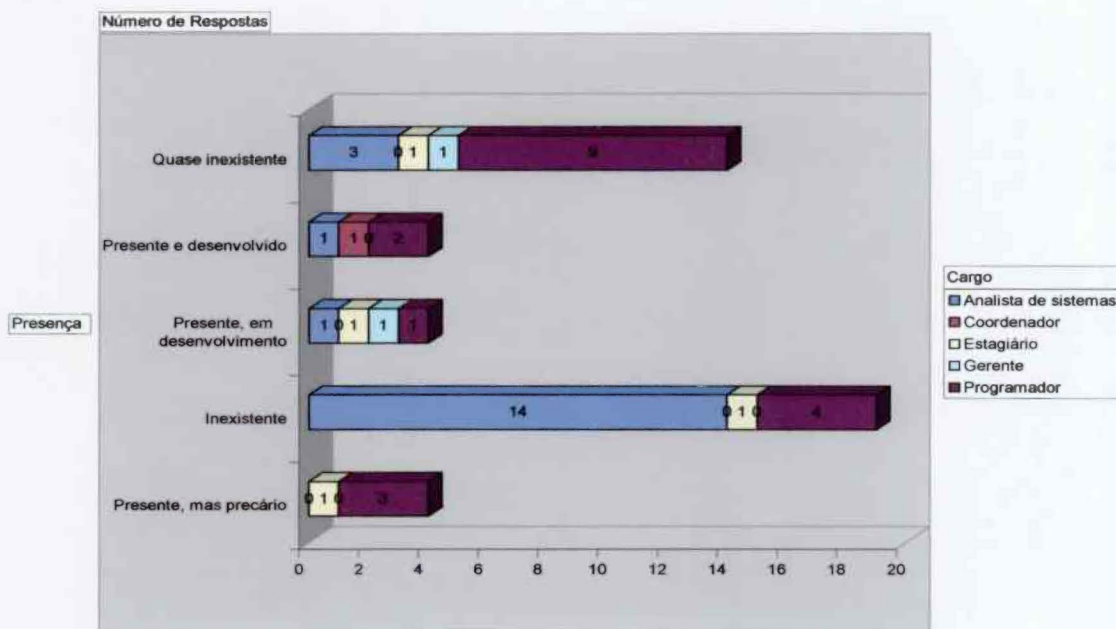


Gráfico 5.9.2.1 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Presença

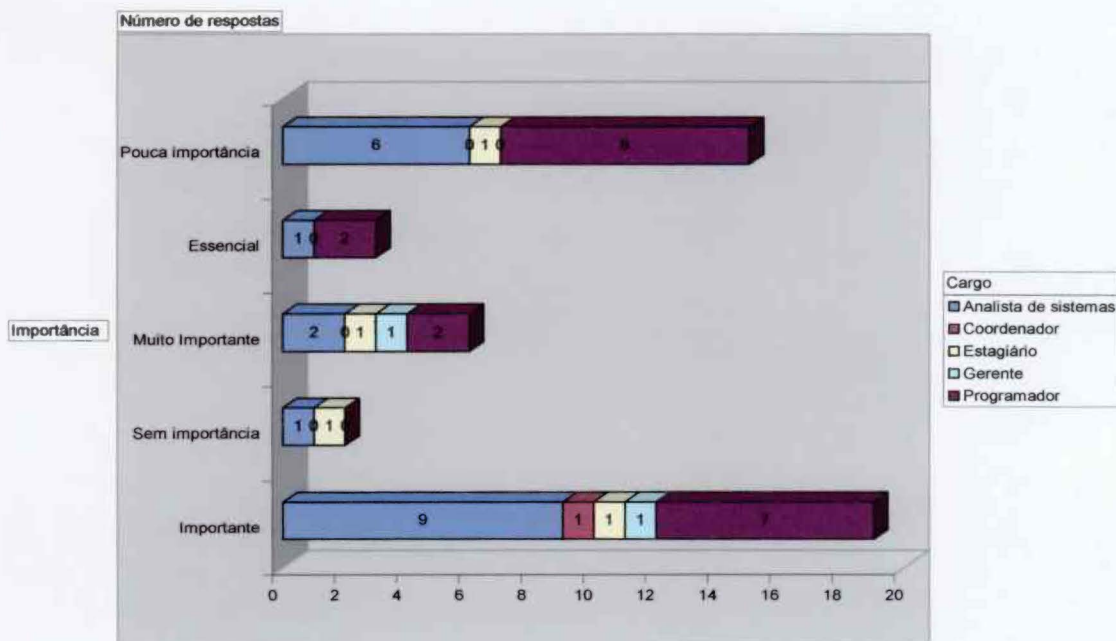


Gráfico 5.9.2.2 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Importância

5.10 - Autodefinição de tarefas

5.10.1 - Autodefinição de tarefas - Geral

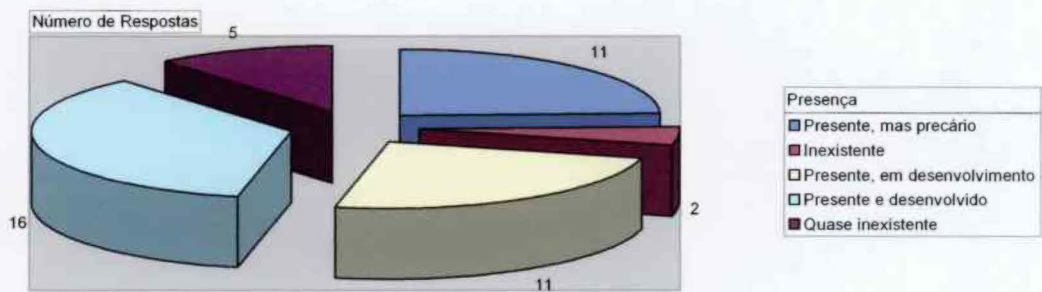


Gráfico 5.10.1.1 – Demonstração geral do número de respostas por opção –
Parâmetro Presença

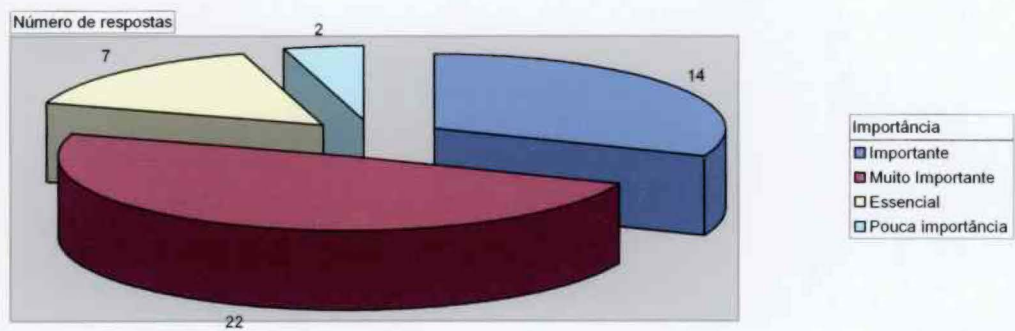


Gráfico 5.10.1.2 – Demonstração geral do número de respostas por opção –
Parâmetro Importância

5.10.2 - Autodefinição de tarefas - Por Cargo

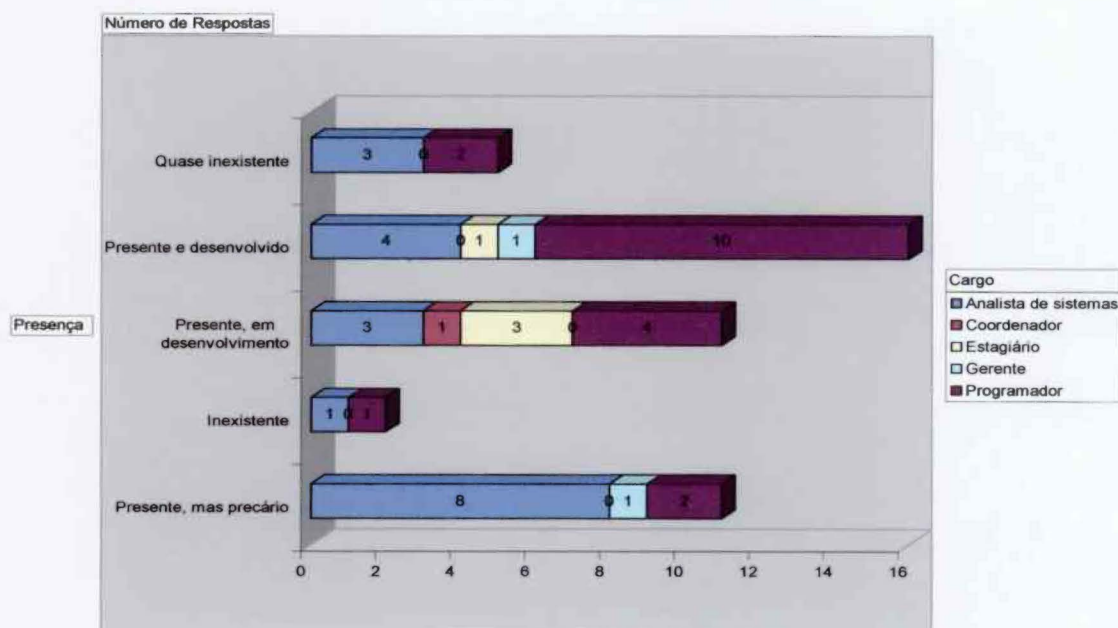


Gráfico 5.10.2.1 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Presença

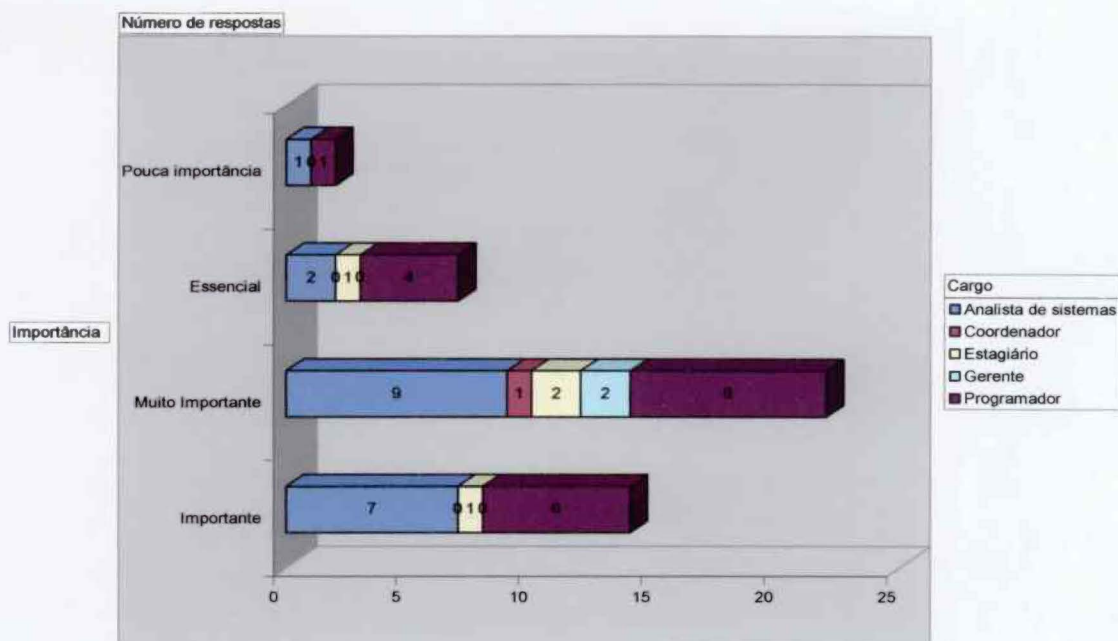


Gráfico 5.10.2.2 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Importância

5.11 - Descentralização de responsabilidade

5.11.1 - Descentralização de responsabilidade - Geral

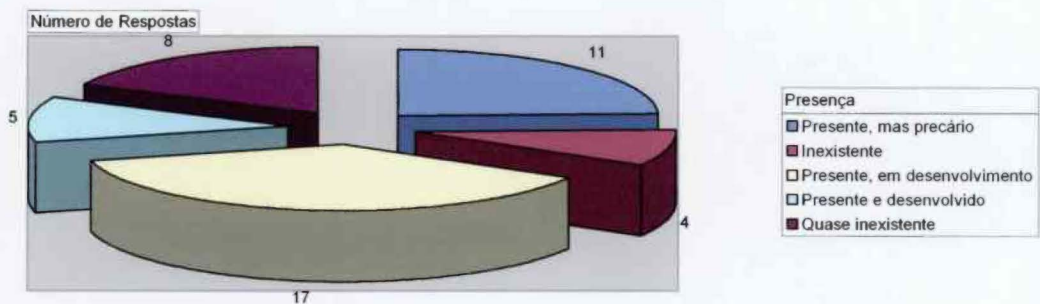


Gráfico 5.11.1.1 – Demonstração geral do número de respostas por opção – Parâmetro Presença

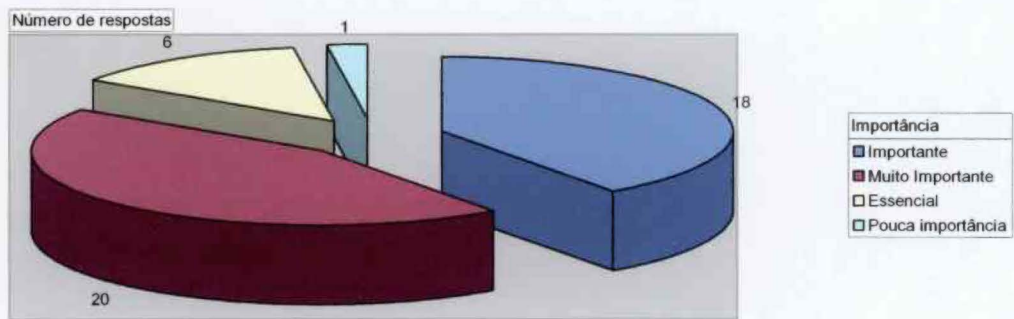


Gráfico 5.11.1.2 – Demonstração geral do número de respostas por opção – Parâmetro Importância

5.11.2 - Descentralização de responsabilidade - Por Cargo

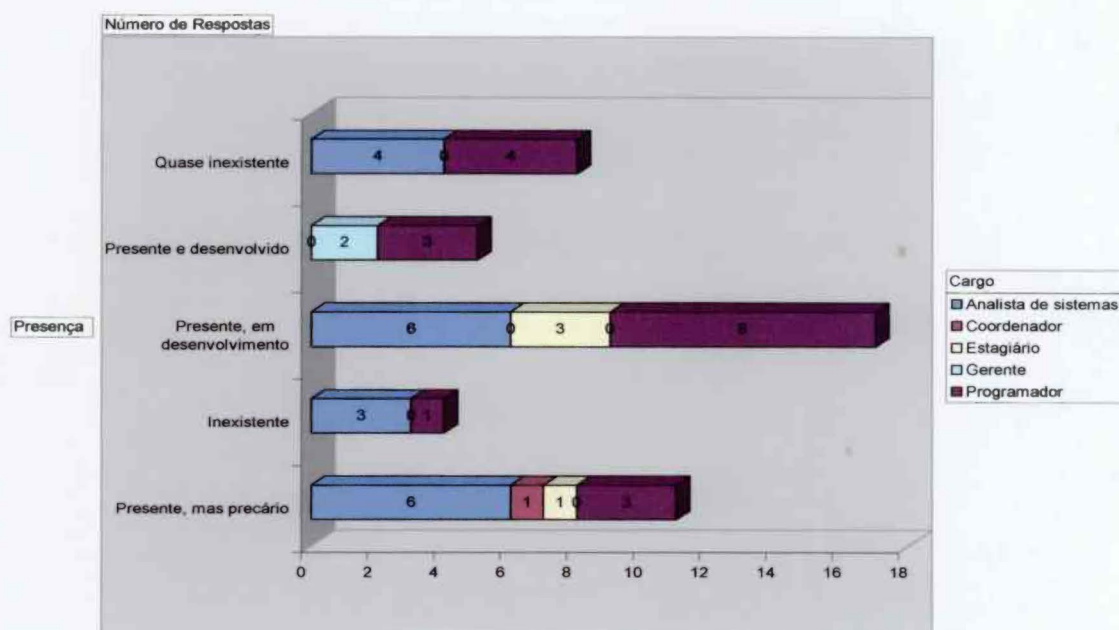


Gráfico 5.11.2.1 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Presença

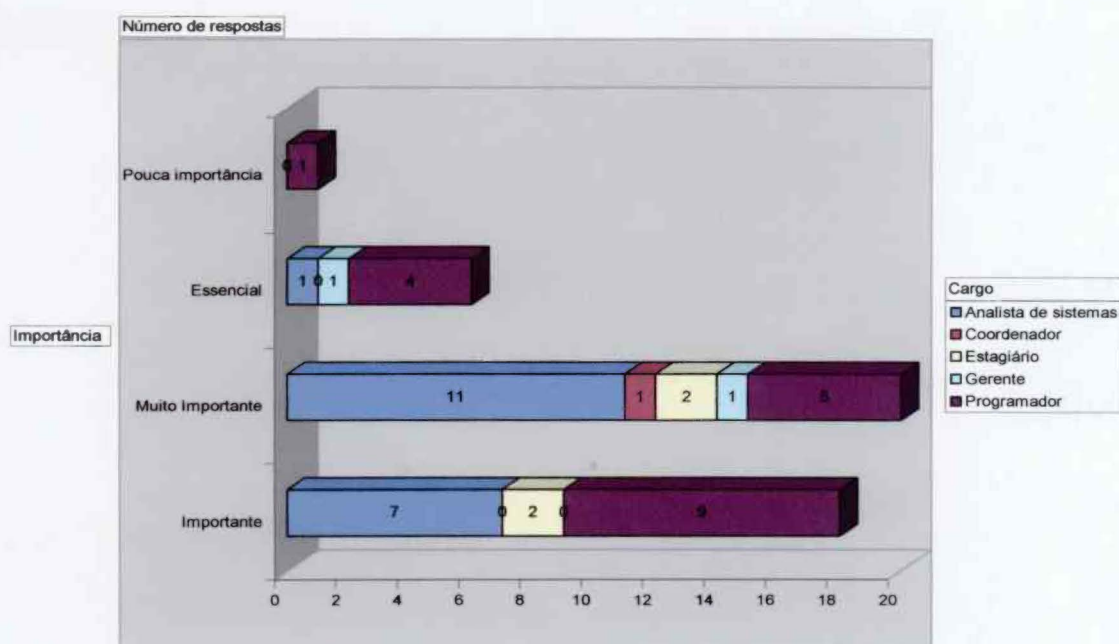


Gráfico 5.11.2.2 – Demonstração por cargo do número de respostas por opção – Parâmetro Importância

CAPÍTULO 6: ANÁLISE DOS DADOS

6.1 - Introdução ao capítulo

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos dados juntamente com as empresas utilizadas para *benchmark*. Para tal serão definidas as seguintes escalas:

Para o parâmetro **Presença** será utilizada a quantidade de respostas que recaíram nos valores “Presente, mas precário”, “Presente, em desenvolvimento” e “Presente e desenvolvido” da seguinte forma:

- Se a contagem for igual ou inferior a 40% dos votos, assumir-se-á que tal característica está “ausente” nas equipes.
- Se a contagem for superior a 40% e inferior a 60%, não será possível assumir nenhum resultado por causa do desvio amostral, neste caso será considerado como “não definido”.
- Se a contagem for igual ou superior a 60%, assumir-se-á que tal característica está “presente” nas equipes.

Para o parâmetro **Importância** será utilizada a quantidade de respostas que recaíram nos valores “Importante”, “Muito Importante” e “Essencial” da seguinte forma:

- Se a contagem for igual ou inferior a 40% dos votos, assumir-se-á que tal característica é “sem importância” para as equipes.
- Se a contagem for superior a 40% e inferior a 60%, não será possível assumir nenhum resultado por causa do desvio amostral, neste caso será considerado como “não definido”.
- Se a contagem for igual ou superior a 60%, assumir-se-á que tal característica é “importante” para as equipes.

Iniciemos então, lembrando a questão de pesquisa:

“Qual o grau de utilização de autogerenciamento em equipes de desenvolvimento de TI na empresa?”.

Agora será apresentada a análise de cada variável.

6.2 - Equipe multifuncional técnica

Para o parâmetro presença, o acúmulo presente nas respostas “presente, mas precário” e “presente em desenvolvimento” demonstra que há uma presença de tal característica, mas que ainda precisa de amadurecimento das equipes neste aspecto, portanto esta característica está presente na empresa. Conforme escala apresentada, 82,22% das respostas classificam esta variável como **presente**.

Para o parâmetro importância, o acúmulo está bem balanceado entre as respostas “Importante”, “Muito importante” e “Essencial”, demonstrando que há um consenso sobre a necessidade de tal característica nas equipes. Conforme escala apresentada, 95,55% das respostas classificam esta variável como **importante**.

6.3 - Equipe multifuncional administrativa

Para o parâmetro presença, o acúmulo das respostas recai sobre os valores “Inexistente” e “Quase inexistente” nos levando à conclusão que tal característica não está presente nas equipes atualmente. Conforme escala apresentada, 42,22% dos votos classificam esta variável como **não definida**.

Para o parâmetro importância, o acúmulo de respostas é em “Pouca importância” e “Importante” nos levando à conclusão que existe um pensamento convergente para a necessidade, mas ainda não está completamente

amadurecido. Conforme escala apresentada, 57,77% dos votos classificam esta variável como **não definida**.

6.4 - Liderança definida pela equipe

Para o parâmetro presença, o acúmulo de respostas é quase que completamente atribuído ao valor “Inexistente”, o que deixa claro que as lideranças são definidas da forma clássica de administração. Conforme escala apresentada, 20% dos votos classificam esta variável como **ausente**.

Para o parâmetro importância, as respostas ficam concentradas em “Importante” havendo uma distribuição homogênea para os níveis extremos, desta forma podemos categorizar tal característica como importante. Conforme escala apresentada, 68,88% dos votos classificam esta variável como **importante**.

6.5 - Liderança externa facilitadora

Para o parâmetro presença, apesar de os resultados estarem amplamente distribuídos, os acúmulos maiores ficaram em “Presente em desenvolvimento” e suas fronteiras, demonstrando que há uma presença de tal característica e uma preocupação para o desenvolvimento da mesma. Conforme escala apresentada, 71,11% dos votos classificam esta variável como **presente**.

Para o parâmetro importância, os resultados se distribuem em “Importante”, “Muito importante” e “Essencial”, demonstrando um ponto de vista crítico das equipes sobre tal característica e revelando que é uma característica importante. Conforme escala apresentada, 88,88% dos votos classificam esta variável como **importante**.

6.6 - Identificar necessidades de treinamento

Para o parâmetro presença apesar de possuir respostas amplamente distribuídas, a concentração está no valor “Existente em desenvolvimento”, isso leva à conclusão que realmente existe tal característica, mas que alguns indivíduos específicos não possuem tal informação. Conforme escala apresentada, 73,33% dos votos classificam esta variável como **presente**.

Para o parâmetro importância, há consenso por parte de todos os entrevistados. Tal afirmação pode ser comprovada pela grande maioria de respostas nos valores “Muito importante” e “Essencial”. Resultado indiscutível de real importância de tal característica. Conforme escala apresentada, 95,55% dos votos classificam esta variável como **importante**.

6.7 - Planejamento interno

Para o parâmetro presença, o acúmulo ficou concentrado fortemente no valor “Presente em desenvolvimento”, houve também uma quantidade de respostas relevante no valor “Presente e desenvolvida”. Estas informações demonstram que há um nível elevado de planejamento interno dentro das equipes de desenvolvimento de TI. Conforme escala apresentada, 86,66% dos votos classificam esta variável como **presente**.

Para o parâmetro importância, o acúmulo de valores concentrado nos níveis superiores de resposta demonstra claramente que há uma preocupação importante com esta característica dentro da empresa. Conforme escala apresentada, 100% dos votos classificam esta variável como **importante**.

6.8 - Auto-avaliação de desempenho

Para o parâmetro presença, as respostas estão amplamente distribuídas com um acúmulo em “Existente, mas precária” e “Existente em desenvolvimento”, o que demonstra que há uma preocupação com esta característica, mas que precisa ser aprimorada. Conforme escala apresentada, 73,33% dos votos classificam esta variável como **presente**.

Para o parâmetro importância, o mesmo comportamento dos valores é identificado: amplitude de distribuição com concentração nos valores “Importante” e “Muito importante”, demonstrando um grau de amadurecimento para importância da característica nas equipes. Conforme escala apresentada, 86,66% dos votos classificam esta variável como **importante**.

6.9 - Participação na escolha de novos membros

Para o parâmetro presença, o acúmulo de respostas ficou nos valores “Inexistente” e “Quase inexistente”, não deixando dúvidas de que esta característica não está presente na empresa. Conforme escala apresentada, 26,66% dos votos classificam esta variável como **ausente**.

Para o parâmetro importância, o acúmulo das respostas recaiu sobre “Pouco importante” e “Importante”, demonstrando uma falta de interesse das equipes para a introdução de tal característica, mas uma maioria ainda demonstra que tal característica é importante. Conforme escala apresentada, 62,22% dos votos classificam esta variável como **importante**.

6.10 - Autodefinição de tarefas

Para o parâmetro presença, os acúmulos de respostas ficaram nos níveis “Presente, mas precária”, “Presente em desenvolvimento” e “Presente e desenvolvida”, concluindo que realmente a presença de tal característica é clara e que existem vários níveis de maturação desta dentro das equipes. Conforme escala apresentada, 84,44% classificam esta variável como **presente**.

Para o parâmetro importância, os acúmulos ficaram em “Importante” e “Muito importante”, demonstrando uma preocupação séria da empresa com tais características. Conforme escala apresentada, 95,55% dos votos classificam esta variável como **importante**.

6.11 - Descentralização de responsabilidades

Para o parâmetro presença, os acúmulos de valores ficaram concentrados em “Presente, mas precária” e “presente em desenvolvimento”, demonstrando que há um certo reconhecimento desta característica, mas pouco explorado. Conforme escala apresentada, 73,33% dos votos classificam esta variável como **presente**.

Para o parâmetro importância, os acúmulos recaem sobre “Importante” e “Muito importante”, demonstrando uma preocupação forte com esta característica. Conforme escala apresentada 97,77% dos votos classificam esta variável como **importante**.

CAPÍTULO 7 : CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1 - Conclusões

Para concluir o trabalho, vamos incluir na tabela 4.2.2 as informações recuperadas das equipes da empresa analisada deixando somente as características avaliadas. A coluna **P** indica se há presença de tal característica e a coluna **I** indica se há importância de tal característica:

Característica	Empresas								Pesquisa	
	01	02	03	04	05	06	07	08	P	I
Auto-avaliação de desempenho		X	X			X	X	X	X	X
Autodefinição de tarefas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Descentralização de responsabilidades	X	X	X	X		X			X	X
Equipe multifuncional administrativa	X	X	X	X		X		X	?	?
Equipe multifuncional técnica	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Identificar necessidades de treinamento	X	X	X			X			X	X
Liderança Definida pela equipe	X			X	X			X		X
Liderança externa facilitadora	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Participação na escolha de novos membros		X		X		X	X			X
Planejamento interno	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Número de características	8	9	7	8	5	9	6	6	7	9

Tabela 7.1.1 – Resumo geral das equipes e empresa analisada

Respondendo à situação-problema, as equipes de desenvolvimento de TI apresentam um elevado grau de utilização de características de autogerenciamento. Importante para a avaliação do resultado é lembrar da limitação do escopo do estudo, portanto, para uma conclusão mais concisa e profunda deve-se levantar uma pesquisa mais aprofundada sobre tal tema.

Respondendo à sub-questão de pesquisa, o grau de utilização não é satisfatório no ponto de vista dos entrevistados. Ainda pensando na limitação do escopo deste estudo, esta dissonância cognitiva entre o real e o esperado poderá ser ainda maior se houver uma avaliação mais aprofundada.

7.2 - Recomendações

Baseando-se na análise e nas conclusões algumas recomendações podem ser feitas caso realmente a empresa resolva por adotar a cultura de empresas autogerenciáveis.

A primeira recomendação seria fazer estudos aprofundados sobre tal tema para verificar a real necessidade disto para dentro da empresa, como foi visto na conclusão, esta análise tem um escopo muito limitado para dizer se a empresa deve ou não partir para níveis mais profundos de autogerenciamento.

A segunda recomendação seria envolver a empresa inteira nesta nova cultura. Importante também, neste envolvimento é fazer testes com equipes piloto para a avaliação de resultados destas características e de muitas outras em um método de crescimento contínuo.

O amadurecimento para esta cultura é lento, em alguns casos citados as empresas demoraram até quatro anos para atingir um grau satisfatório de maturidade. De qualquer forma em todos os estágios de amadurecimento foi possível perceber ganhos consideráveis dentro da empresa seja reduzindo custos, aumentando produtividade ou melhorando qualidade.

Questionário

FUNÇÃO:		Presença		Importância							
<p>Presença: Caracterize sua equipe atualmente, leia com atenção as características listadas abaixo e indique com um "X" como esta característica esta presente em sua equipe. Os valores possíveis são: Inexistente; Quase inexistente; Existente, mas precária; Existente, em desenvolvimento; Existente e desenvolvida)</p> <p>Importância: Indique com um "X" o grau de importância desta característica para o crescimento e o desenvolvimento da sua equipe. Os valores possíveis são: Sem importância; pouca importância; Importante; muito importante; Essencial.</p> <p>ATENÇÃO: Você deve dar um grau de importância mesmo (principalmente) se não identificar existência de tal característica na sua equipe.</p>		Inexistente	Quase inexistente	Existente, mas precária	Existente em desenvolvimento	Existente e desenvolvida	Sem importância	Pouca importância	Importante	Muito importante	Essencial
DESCRIÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS											
Equipe multifuncional técnica: Equipe composta por componentes capacitados para exercerem mais de uma tarefa dentro da equipe. Uma característica clara em equipes que fazem rodízio para aprimoramento da qualidade e avaliação de problemas.											
Equipe multifuncional administrativa: Equipe capacitada para exercer tarefas de âmbito administrativo como estipular orçamentos, selecionar fornecedores, fazer inferências de contabilidade, entre outros.											
Liderança definida pela equipe: Equipe tem poder para eleger e impedir um líder sem a interferência de superiores e gerentes.											
Liderança externa facilitadora: Gerentes e coordenadores com papéis diferentes dos da estrutura clássica, passam a ser facilitadores e <i>coaches</i> para as equipes. Trabalham resolvendo conflitos, promovendo interação e disseminando informações às equipes.											
Identificar necessidades de treinamento: A equipe é responsável por avaliar seus resultados e identificar suas necessidades de treinamento e aprimoramento.											
Planejamento interno: A equipe é responsável por definir seu planejamento como cronogramas, métodos e processos, formas de avaliação e acompanhamento.											
Auto-avaliação de desempenho: A equipe é responsável por elaborar, aplicar e analisar avaliações de desempenho, não havendo interferência externa neste processo.											
Participação na escolha de novos membros: A equipe tem influência no recrutamento e seleção de novo pessoal.											
Autodefinição das tarefas: A equipe é responsável por definir "quem" fará "o que" dentro da equipe para o cumprimento de suas metas.											
Descentralização de responsabilidades: Algumas responsabilidades outrora de competência de gerentes e coordenadores são assimiladas pela equipe como tomadas de decisões de nível estratégico, definição de atribuições por indivíduo, integração com outras equipes, entre outros.											
Considerações. (use este espaço para colocar algum comentário pessoal)											

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LONG, L. KRISTI. *Empowering – Levando os funcionários a assumir responsabilidades e riscos associados com as suas decisões*. São Paulo: Nobel, 1997

CURY, ANTONIO. *Organização & Métodos. Perspectiva comportamental & abordagem contingencial*. Atlas: São Paulo, 1991.

MANZ, CHARLES C..*Empresas sem chefes*. São Paulo: Editora Makron, 1997.

BLANCHARD, KEN et ali.*Empowerment exige mais do que um minuto*. Rio de Janeiro: Editora Objetiva,1996.

WELLINS, RICHARD S. et ali. *Equipes Zapp na prática*. São Paulo: Editora Campus, 1994.

KATZENBACH, Jon; Smith , Douglas .*A Força e o Poder das Equipes* . Makron Books-1994

Guia Oficial Sobre Times de Trabalho. General Motors do Brasil – Chevrolet – 1998

HACKETT, J. *Giving Teams a Tune-up*. HR Focus. November, 1997.

MARX, Roberto. *Trabalho em Grupos com Instrumento da Competição*. Ed. Atlas-1998

TAKAHASHI, S. (1997). *Projeto Organizacional e de Equipes de Desenvolvimento de Produto: Uma Abordagem Integrada*. Tese (doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos , Universidade de São Paulo.

NADLER,D. ; Gerstein, M.S. *Arquitetura Organizacional :a chave para a mudança empresarial*. Ed.Campus. 1994.